



**Internationaler Workshop**

# **Lokale Wirtschaftsförderung für KMU. Das Rathaus als Investitionsbüro**

**gefördert durch die Europäische Kommission  
(Sokrates/Erasmus)**

**24. März – 03. April 2004**  
Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung in Szczecin



**Wyższa Szkoła Administracji Publicnej w Szczecinie**

ul. M. Skłodowskiej – Curie 4, 71-332 Szczecin / Polen  
[www.wsap.szczecin.pl](http://www.wsap.szczecin.pl) / [biuro@wsap.szczecin.pl](mailto:biuro@wsap.szczecin.pl)



## Impressum

Herausgeber Wyższa Szkoła Administracji Publicznej  
w Szczecinie

Rektor Dr. Włodzimierz Puzyna

Redaktion Agnieszka Zimnicka  
Graphische Gestaltung Agnieszka Zimnicka  
Translation Dagmara Baumert

WSAP Szczecin  
**ul. M. Skłodowskiej – Curie 4,**  
**71-332 Szczecin**  
Polen  
[www.wsap.szczecin.pl](http://www.wsap.szczecin.pl)  
[biuro@wsap.szczecin.pl](mailto:biuro@wsap.szczecin.pl)



## **Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin University of Applied Sciences for Public Administration and Legal Affairs**

Im Rahmen des europäischen Hochschulprogramms SOKRATES/ERASMUS koordiniert die FHVR Berlin ein dreijähriges Intensivprogramm zum Rahmenthema „Kommunalverwaltung der Zukunft“. Partnerhochschulen sind die Universität Växjö/Schweden, die Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden/Niederlande und die Wyzsza Szkoła Administracji Publicznej Stettin/Polen. Das Intensivprogramm wird als internationaler workshop zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten und an wechselnden Standorten durchgeführt.

Im akademischen Jahr 2002/2003 fand der workshop zum Thema „e-Government“ an der FHVR Berlin und im Jahr 2003/2004 zum Thema „Lokale Wirtschaftsförderung für KMU – Das Rathaus als Investorenbüro“ in Stettin statt. Der dritte workshop wird zum Thema „Die europäische Kohäsionspolitik und die Mitwirkungsmöglichkeiten der Kommunen“ in Växjö durchgeführt werden.

Die jeweiligen internationalen workshops werden

- a) mit einem Zuschuß der Europäischen Kommission,
- b) mit Mitteln aus den Hochschulbudgets der beteiligten Institutionen und
- c) durch eine finanzielle Eigenbeteiligung der teilnehmenden Studierenden finanziert.

Der vorliegende Bericht über die Durchführungsphase 2003/2004 ist zugleich die Anlage zum Schlussbericht an die Europäische Kommission.

*Dr. Brigitte Thiem-Schröder*  
FHVR-Berlin  
Sokrates-Koordinatorin



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>2. TEILNEHMER</b> .....	<b>5</b>
2.1. Partnerinstitutionen .....	5
2.2. Hintergrundinformationen über die gastgebende Hochschule .....	6
2.3. Eingeladene Redner: .....	8
2.4. Realisatoren des Projektes ändern in .....	9
2.5. Mitwirkende Wissenschaftler der beteiligten Hochschulen .....	10
<b>3. WORKSHOP-PROGRAMM</b> .....	<b>11</b>
<b>4. VORTRÄGE DER EINGELADENEN GÄSTE</b> .....	<b>15</b>
4.1. John O'Rourke: „Europäische Politik der Unterstützung lokaler Entwicklung ” .....	15
4.2. Przemysław Fenrych: XV Jahre, die Polen und Europa änderten. Geschichte des polnischen Wandels 1989 – 2004, .....	16
4.3. Władysław Husejko „Programm der Aktivierung ländlicher Gebiete – Teil B-3: Errichtung eines behördlichen Potentials der lokalen Administration” .....	19
4.4. Janusz Szewczuk: „Lokale Wirtschaftsentwicklung” .....	21
4.5. Przemysław Fenrych „Aktivität durch die Unternehmertumsgestaltung als eine Idee für die Minimierung gesellschaftlicher Folgen von Arbeitslosigkeit” .....	23
4.6. Katarzyna Dmochowska „Arbeitslosigkeit – Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen ” .....	25
<b>5. STUDIENBESUCHE</b> .....	<b>29</b>
5.1. Szczecinner Gründerzentrum .....	29
5.2. Kreisarbeitsamt in Szczecin .....	31
<b>6. PRÄSENTATIONEN DER TEILNEHMER</b> .....	<b>33</b>
6.1. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin .....	33
6.2. Växjö Universitet .....	40
6.3. Noordelijke Hogeschool Leeuwarden .....	56
6.4. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Szczecin .....	67
<b>7. WORKSHOPS-VERANSTALTUNGEN</b> .....	<b>76</b>
7.1. Workshop-Bericht Gruppe I – „Modell einer optimalen lokalen Entwicklungsstrategie am Beispiel der Erfahrungen von Schweden, Polen, Deutschland und den Niederlanden“ .....	76
7.2. Workshop-Bericht Gruppe II - „Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene – Vergleich der Erfahrungen“ .....	85
7.3. Workshop-Bericht Gruppe III – „Methoden der Investorengewinnung“ .....	92
7.4. Schlussbemerkungen .....	99
<b>8. ZUSAMMENFASSUNG DES WORKSHOPS</b> .....	<b>100</b>



# 1. EINLEITUNG

Der internationale Workshop „Lokale Wirtschaftsförderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - das Rathaus als Investitionsbüro“ ist ein weiterer Schritt in der seit mehreren Jahren bestehenden Zusammenarbeit von vier Hochschulen:

- Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin,
- Växjö Universität,
- Noordelijke Hogeschool und
- Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie

Gestärkt wird diese Zusammenarbeit durch die finanzielle Förderung der europäischen Programme SOCRATES und ERASMUS.

Das Workshop – Thema ist eine Fortsetzung der Überlegungen über eine moderne öffentliche Verwaltung auf der lokalen Ebene, die mit dem Workshop zum Thema Selbstverwaltung von 2003 in Berlin eingeleitet worden ist.

Der zehntägige Workshop setzte sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Vorträge eingeladener Experten, die sich als Praktiker mit der Problematik der lokalen Wirtschaftsförderung beschäftigen; darunter ein Vertreter der Europäischen Kommission, ein Mitarbeiter der Stiftung für die Entwicklung lokaler Demokratie und Beamte des Wojewodschaft – Arbeitsamt Szczecin;
- Besuche von Institutionen in Szczecin, die kleine und mittlere Unternehmen wirtschaftlich unterstützen;
- Vorträge der Dozenten und Studenten aus den vier beteiligten Hochschulen
- Intensive Arbeit der Studenten in national gemischten Arbeitsgruppen.

Die Teilnehmer hatten auch die Möglichkeit, in der Freizeit Szczecin besser kennen zu lernen und dadurch persönlich zu beobachten, wie es um die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen steht. Außerdem gab es am Sonntag einen Ausflug nach Berlin.

Die „Amtssprache“ des Workshops war Deutsch. Die Teilnehmer haben auch abends und während der Freizeit gemeinsam viele Aktivitäten unternommen. Dabei wurden viele informellen Kontakte geknüpft, zugleich fand ein Austausch von kulturell und weltanschaulich geprägten Standpunkten stand; als Nebeneffekt wurde vor allem die fremdsprachliche Kompetenz gestärkt.



## 2. TEILNEHMER



### 2.1. Partnerinstitutionen

#### *Deutschland:*



Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin,  
Alt-Friedrichsfelde 60  
D – 10315 Berlin  
Socrates-Code: D Berlin 09

#### *Schweden:*



Växjö Universitet,  
School of Social Sciences  
S – 35195 Växjö  
Socrates-Code: S Vaxjo 01

#### *Niederlande*



Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden  
Tesselschadenstraat 12  
NL – 8913 HB Leeuwarden  
Socrates-Code: NL Leeuwar 01

#### *Workshop-Gastgeber:*



Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie  
ul. M. Skłodowskiej - Curie 4  
PL – 71-332 Szczecin  
Socrates-Code: PL Szczeci 07



## 2.2. Hintergrundinformationen über die gastgebende Hochschule

Die Unterstützung der Selbstverwaltungsreformen in unserem Lande sowie die Beschleunigung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Reformen in den Gemeinden sind die Leitgedanken für die verschiedenen Aktivitäten der Stiftung für die Entwicklung der Lokalen Demokratie. Die SELD bildete ein Netz von lokalen Zentren, zu denen auch das Szczeciner Bildungszentrum gehört. Auf der Basis des Szczeciner Zentrums im Rahmen der Stiftung entstand die Hochschule für die Öffentliche Verwaltung in Szczecin. Diese private Bildungsstätte wurde am 29. Mai 1995 in das Hochschulregister unter der Nummer 58 beim Ministerium für Bildungswesen eingetragen.

Die Schule stellt mit ihrem Zugang zu den Errungenschaften und der Erfahrung vom Institutionennetz der SELD zusammen mit dem Szczeciner Bildungszentrum die einzige unabhängige Institution in Westpommern dar, die in einer komplexen Weise die Stukturentwicklung einer Bürgergesellschaft auf lokaler Ebene stimuliert. Die beiden Institutionen richten ihre Studienprogramme, Schulungen, Tagungen, Seminare und Beratungen an Jugendliche, Abgeordnete, Angestellte der Selbstverwaltungsinstitutionen, Gemeindebeamte, small bussiness, also an alle, die sich am Wiederaufbau der demokratischen Gemeindeselbstverwaltung beteiligen.

Die grundsätzliche Aufgabe der HÖS besteht darin, die Führungskräfte der öffentlichen und wirtschaftlichen Verwaltung auf Hochschulniveau auszubilden. Ihr Ausbildungsstand, Professionalismus und die von ihr vertretenen ethischen Werte sind ein nicht zu unterschätzender Faktor, der die Wirksamkeit der polnischen Reformen mitbestimmt. Das Ziel der Schule ist das Anstreben der Bildung eines modernen Korps des zivilen Dienstes in der Selbstverwaltung sowie die Ausbildung von wirtschaftlichen Führungskräften, die auf eine Zusammenarbeit mit dem Gemeindemillieu vorbereitet sein werden.

Die Schule wird als eine nichtstaatliche Einrichtung nicht von der Haushaltskasse dotiert; sie behauptet sich nur von durch Studenten erbrachte Gebühren und der Förderung durch Sponsoren. Die Entwicklung der Schule wird durch das Gewinnen neuer Mittel für die Bildung neuer Einheiten und Programmen bestimmt.

Heute bietet die HÖV Studien in der Fachrichtung „Verwaltung“ an und bildet und bildet dort in vier Spezialgebieten aus. Im Rahmen der Spezialgebieten "Öffentliche Verwaltung" und "Finanzverwaltung" lernen die Studenten im Direkt- oder im Abendstudium. Das Fach „Europäische Integration und grenzübergreifende Zusammenarbeit“ wird nur im Direktstudium unterrichtet. Zudem bietet die HÖV als Fernstudium das Fach „Steuerwesen“.

Die Absolventen bekommen den Titel eines Lizenziats für das jeweilige Spezialgebiet. Das Lehrprogramm umfaßt juristische, ökonomische und gesellschaftliche Problematik, angewandte Informatik sowie Fremdsprachen. Das Lehrprogramm umfaßt rechtliche, ökonomische und gesellschaftswissenschaftliche Inhalte, Informatikanwendungen sowie Fremdsprachen. Den Studenten stehen zwei PC-Labors (40 Plätze) mit einem direkten Internetzugang zur Verfügung. Für interessierte Studenten werden neben Englisch und Deutsch auch Lektorate in französisch und schwedisch angeboten.



Die Hochschulleitung plant eine Umgestaltung des Studienprogramms. Die Veränderungen stehen im Zusammenhang mit einigen eng spezialisierten Fächern in integrierten Blöcken. Der Senat der Hochschule strebt eine Vergrößerung der Anzahl von Seminaren und Übungen auf Kosten der traditionellen Vorlesungen an, um interaktive Lehrtechniken (Fallstudien, Simulationsspiele, Gruppenarbeit) verstärkt zu nutzen. Die Bildungsanstalt arbeitet eng mit Gemeinden, Bürgerinitiativen und dem wirtschaftlichen Milieu zusammen. Mit deren Hilfe werden dann die Berufspraktika organisiert. Einer der Grundsätze der Schule ist, künftige Diplomarbeiten mit konkreten Bedürfnissen von Firmen und Gemeinden zu verbinden.

Die geographische Lage der Schule regt natürlich zur Aufnahme von internationalen Kontakten, besonders mit Deutschland, an. In Absprache mit ausländischen Partnern bereitet die Schule ein umfangreiches Programm für gemeinsame Tagungen, Studienbesuche und Berufspraktika im Ausland vor. Möglicherweise wird die HÖV in der nächsten Zukunft zusammen mit einigen ausländischen Schulen ein vereinfachtliches Lehrprogramm einführen, welches den Austausch von den Lehrkräften und Studenten ermöglicht. Polnische Studenten könnten dann einen Teil ihres Studiums im Ausland abhalten und ihre ausländischen Kollegen hätten ähnliche Möglichkeiten in Szczecin. Solche Pläne verpflichten dazu, den Studenten hohe Anforderungen zu stellen und geben der Schule die Chance, ihr Lehrniveau ständig zu heben.

Die HÖV unterzeichnete mit folgenden Hochschule Partnerschaftsabkommen:

- Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (Güstrow, Deutschland);
- Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (Berlin, Deutschland),
- Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (Kehl, Deutschland).

Die Hochschule ist zudem Mitglied des NISPACEE - Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe.



## 2.3. Eingeladene Redner:



*John O'Rourke*

Rat der polnischen Vertretung der Europäischen Kommission



*Władysław Husejko*

Mitglied der Leitungsgruppe des Polnischen Programms für die Aktivierung ländlicher Gebiete



*Przemysław Fenrych*

stellv. Direktor des Szczeciner Bildungszentrums der Stiftung für die Entwicklung Lokaler Demokratie



*Janusz Szewczuk*

Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Wirtschaftsentwicklung von Gemeinden



*Katarzyna Dmochowska*

Leiter der Abteilung Regionalprogrammen Wojewodschaft – Arbeitsamt Szczecin



## 2.4. Realisatoren des Projektes ändern in

### **Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden**

---

Karin Van Aalzum  
Adriana Aszkielajc  
Walda Everts  
Anneke Haringsma  
Diana Ten Hoeve  
Tessa Roorda  
Tjidsger Wierda

### **Växjö Universitet,**

---

Emma Söderblom  
Maria Ljung  
Elisabeth Johansson  
Annika Svensson  
Mersiha Huseinovic  
Johanna Steinhausen

### **Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin:**

---

Linda Bahro  
Sven Berndt  
Markus Beuchelt  
Dirk Kern  
Oliver Klagge  
Markus Möbius  
Franziska Scherff  
Izabela Seemann  
Maria Sidorf  
Tobias Wiesner

### **Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie:**

---

Michał Dębczyński  
Katarzyna Gołko  
Michalina Taraszkiewicz  
Justyna Lemańska  
Łukasz Dziecioł  
Maciej Twaróg  
Eleonora Bartczak  
Marta Czmocho  
Karolina Ratomaska  
Agnieszka Bepriszcz  
Julia Pawłowska  
Magdalena Łobacz  
Sabina Kuklińska



## 2.5. Mitwirkende Wissenschaftler der beteiligten Hochschulen



*Prof. Dr. Heinrich Bücker-Gärtner*  
Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin



*Dr. Thomas Marten*  
Växjö Universitet



*Dr. Jan Brinks*  
Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden



*Dr. Peter Scholtz*  
Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden



*Agnieszka Zimnicka*  
Hochschule für Öffentliche Verwaltung in Szczecin



*Marta Wielńska*  
Organisatorische Leitung – Hochschule für Öffentliche  
Verwaltung in Szczecin



### 3. WORKSHOP-PROGRAMM

24. März 2004		MITTWOCH	
		Ankunft der Teilnehmer, Begrüßung, Abendessen	
25. März 2004		DONNERSTAG	
7.30 – 8.15		Frühstück	
8.30 – 9.15		Begrüßung durch Rektor, <b>Dr. Włodzimierz Puzyna</b> Programmvorstellung und –besprechung <b>M. Wielńska</b>	
9.30. – 10.30		<b>John O'Rourke</b> Europäische Politik der lokalen Förderung	
10.45 – 11.00		Kaffeepause	
11.00 – 12.00		<b>Przemysław Fenrych</b> <i>Geschichte des polnischen politisch-wirtschaftlichen Wandels 1989-2004</i>	
12.00 - 12.15		Kaffeepause	
12.15 – 13.15		<b>W. Husejko</b> <i>PAOW – Programm zur Förderung der landwirtschaftlichen Gebiete</i>	
13.30 – 14.30		Mittagessen	
14.45 – 16.30		Gemeinsame Workshops <i>Wirtschaftsförderung und Minimalisierung der gesellschaftlichen Folgen der Arbeitslosigkeit</i> Moderation: <b>Przemysław Fenrych</b>	
19.00		Abendessen	
26. März 2004		FREITAG	
8.30 - 9.00		Frühstück	
9.30 – 11.00		<b>Zbigniew Pluta</b> Besuch bei dem Stettiner „ <b>Gründungszentrum</b> “ an dem Westpommerschen Zentrum für die wirtschaftliche Entwicklung – <i>Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene</i>	
11.30 – 12.30 Bus		Besuch beim <b>Kreisarbeitsamt Szczecin</b> - <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Rolle des Arbeitsamtes bei der Unternehmensförderung</i></li> <li>▪ <i>Arbeitslosigkeitsbekämpfung</i></li> </ul>	
13.00 – 14.00		Mittagessen	
14.00 – 16.00		Kulturprogramm - Stadtbesichtigung	
19.00		Feierliches Abendessen und Eröffnung des Programms in Szczecin	



27. März 2004 SAMSTAG	
8.30 – 9.00	Frühstück
9.15 – 10.15	Seminar von <b>Prof. Dr. Heinrich Bücken-Gärtner (Deutschland)</b> <i>Wirtschaftliche Entwicklungsstrategie als Mittel der Investorengewinnung auf der regionalen und lokalen Ebene</i>
10.30 – 12.00	Seminar (Fortsetzung): <b>Präsentation der Studenten aus Deutschland</b> <i>Methoden der Investorengewinnung durch die lokale Verwaltung am Beispiel des Berliner Investorenbüros.</i>
12.15 – 13.15	Mittagessen
13.15 – 14.30	Seminar von <b>Dr. Thomas Marten (Schweden)</b> <i>Strategien und Modelle schwedischer Kommunen bei der Wirtschaftsförderung und Arbeitspolitik</i>
14.30 – 14.45	Kaffeepause
14.45 – 16.15	Seminar (Fortsetzung): <b>Präsentation der Studenten aus Schweden</b> <i>Modell einer optimalen Strategie für die lokale Entwicklung – Minimalisierung der gesellschaftlichen Folgen der Arbeitslosigkeit am Beispiel Schwedens</i>
19.00	Abendessen
28. März 2004 SONNTAG	
6.30-7.00	Frühstück
7.15 - 21.00	Kulturprogramm – Ausflug nach Berlin
29. März 2004 MONTAG	
8.15 - 9.15	Frühstück
9.15 – 10.15	Seminar von <b>Dr. Jan Brinks</b> Dienstleistungssektor und die lokale Entwicklung
10.15 – 10.30	Kaffeepause
10.30 – 12.00	Fortsetzung des Seminars: <b>Präsentation der Studenten aus den Niederlanden:</b> <i>Förderung von KMU als Grundlage für die Entwicklung der lokalen Wirtschaft.</i>
12.00 – 13.00	Seminar von <b>Agnieszka Zimnicka</b> <i>Instrumente der Arbeitslosigkeitsbekämpfung und –vorbeugung auf der lokalen Ebene.</i>
13.00 – 14.00	Mittagessen
14.00 – 15.30	Fortsetzung des Seminars: <b>Präsentation polnischer Studenten</b> <i>Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene am Beispiel Polens.</i>
15.30	Freizeit
19.00	Abendessen



30. März 2004 DIENSTAG	
10.00 – 10.30	Frühstück
10.30- 13.00	Freizeit
13.00 – 14.00	Mittagessen
14.00 – 15.00	Vortrag: <b>Janusz Szewczuk</b> <i>Strategien für die Förderung der Existenzgründungen und ihre Rolle in der Regionalentwicklung</i>
15.30 – 16.30	Seminar von <b>Katarzyna Dmochowska</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage der Arbeitslosigkeit</li> <li>• Analyse der Arbeitslosigkeitsentstehung</li> <li>• gesellschaftliche Folgen der Arbeitslosigkeit</li> <li>• Vergleich der Problematik in verschiedenen Ländern: Schweden, Polen, Deutschland und den Niederlanden</li> <li>• Arbeitslosigkeitsbekämpfung</li> </ul>
16.30 – 16.45	Kaffeepause
16.45 – 19.00	Workshops: <i>Modelle für Arbeitslosigkeitsbekämpfung und -vorbeugung – Gruppenarbeit.</i>
19.00	Abendessen
19.30 – 21.00 Uhr	Fortsetzung <b>Katarzyna Dmochowska:</b> <i>Modelle für Arbeitslosigkeitsbekämpfung und -vorbeugung – Gruppenarbeit</i>
31. März 2004 MITTWOCH	
9.00 – 10.00	Frühstück
10.00 – 13.00	Workshops in Gruppen: Gruppe1 – Moderatoren: <b>Dr. Thomas Marten, Dr. Jan Brinks</b> Modell einer optimalen lokalen Entwicklungsstrategie am Beispiel der Erfahrungen von Schweden, Polen, Deutschland und den Niederlanden  Gruppe 2 – Moderator: <b>Agnieszka Zimmicka</b> Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene – Vergleich der Erfahrungen  Gruppe 3 Moderator: <b>Prof. Heinrich Bücken-Gärtner</b> Methoden der Investorengewinnung Fortsetzung der Gruppenarbeit
13.00 - 14.00	Mittagessen
14.00 – 18.30	Fortsetzung der Gruppenarbeit
19.00	Abendessen



01. April 2004		DONNERSTAG	
8.30 – 9.00		Frühstück	
9.15 – 13.00		Workshops: Gruppenarbeit	
13.00 – 14.00		Mittagessen	
14.00 – 18.00		Gruppenarbeit	
19.00		Abendessen	
02. April 2004		FREITAG	
8.30 – 9.00		Frühstück	
9.00 – 10.00		Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe 1	
10.10 – 11.10		Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe 2	
11.20 – 12.20		Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe 3	
12.30 – 13.30		Mittagessen	
13.30 - 18.00		Vorbereitung des Workshops-Berichtes	
18.00 – 19.00		Abendessen	
19.00 – 21.00		Abschlusskonferenz zu Workshops: Vorstellung des Berichtes Schlussfolgerungen, Perspektiven	
03. April 2004		SAMSTAG	
8.30 – 9.00		Frühstück	
		Abfahrt der Teilnehmer	



## 4. VORTRÄGE DER EINGELADENEN GÄSTE

### 4.1. John O'Rourke: „Europäische Politik der Unterstützung lokaler Entwicklung“

John O'Rourke, ein Berater der Vertretung der Europäischen Kommission in Polen, stellte die Kernpunkte der derzeitigen EU-Politik zur Wirtschaftsförderung, die sich mit zwei Begriffen beschreiben lassen:

- *Zusammenführungspolitik* (zu den Instrumenten siehe weiter unten)
- *Lissabonstrategie* (Mit anderen Worten: Beantwortung der Frage, wie sich die Strukturprobleme Europas so lösen lassen, dass die EU als Wirtschaftsraum dazu in der Lage ist, auch unter den Bedingungen globalisierter Märkte mit den anderen führenden Volkswirtschaften der Welt zu konkurrieren.)

Bevor auf diese beiden Hauptaufgaben explizit eingegangen wurde, kam O'Rourke auf die immer wieder erhobenen Forderungen der Nettozahler zu sprechen, ihre EU-Beiträge angesichts ihrer eigenen leeren Kassen herabsetzen zu wollen. Sein Gegenargument: mit den vorderhand überhöht erscheinenden Beiträgen kann in den zur Zeit noch rückständigen Gebieten der Union umso schneller eine positive Entwicklung zu Prosperität und einem allgemein höheren Wohlstandsniveau (= > mehr Kaufkraft) eingeleitet werden, von denen auch die momentanen Nettozahler profitieren werden. Anders gesagt: Wenngleich die Bundesrepublik mehr in den Geldtopf einzahlt als ihr selbst wieder zufließt, schafft sie mit ihren Mehrzahlungen doch die Voraussetzungen dafür, dass die Wirtschaften der jetzt noch ‚armen‘ Länder sich umso eher stabilisieren und sich damit die Möglichkeiten für den Kauf deutscher Produkte schneller verbessern werden.

Die Zusammenführungspolitik wird mit folgenden Finanzinstrumenten umgesetzt:

- Regionalfonds
- Europäischer Sozialfonds
- EAGGF (Agrarfonds)
- FIFG (Fischereifonds)
- Kohäsionsfonds

Mit allen hier genannten Instrumenten wird ein Ziel verfolgt, das Geld an den Stellen einzusetzen, wo es tatsächlich gebraucht wird, also ein endgültiger Abschied vom Gießkannenprinzip<sup>1</sup> (*Konzentrationsgedanke*). Den Hintergrund bildet dabei das Prinzip, dass nach dem ‚bottom-up‘-Prinzip<sup>2</sup> vorgegangen und danach gefragt wird, was in den zu fördernden Regionen tatsächlich an Hilfe zur Verbesserung der Strukturen gebraucht wird (*Programmierungsgedanke*). Ferner müssen die zur Verfügung gestellten Finanzmittel so eingesetzt werden, dass damit nicht etwa Ziele realisiert werden, die sich die nationale Politik ohnehin vorgenommen hatte, sondern dass mit den Mitteln neue, extra in den Plan aufzunehmende Ziele umgesetzt werden können (*Additionalitätsgedanke*). Die genehmigten Maßnahmen werden selbstverständlich während der Durchführung und auch

<sup>1</sup> „Gießkannenprinzip“ – einmalige Versorgung von Einzelprojekten

<sup>2</sup> engl. ‚bottom-up‘-Prinzip – ein Begriff, der bedeutet, dass die Handlungsinitiative von der niedrigsten Organisationsstufe



danach einer sorgfältigen Überprüfung unterzogen. Die hierbei eingesetzten Instrumente sind Monitoring, Evaluation und Sichtbarkeitsprüfung (*Effizienzgedanke*).

Der Vortragende erinnerte, dass eine weitere Angleichung sinnvoller Regionalförderung an die realen Gegebenheiten in dem Moment stattgefunden hat, als man die Ziele des Kohäsionsfonds neu definierte. Hatte man in den Jahren von 1994-1999 mit dem Kohäsionsfonds noch insgesamt sieben Ziele verfolgen wollen, so reduzierte man das eigene Anspruchsniveau auf die Durchsetzung von nur drei Zielen. In der Planung von 2000 bis 2006 geht es nur noch um die:

- Förderung zurückgebliebener Regionen
- Ökologie und soziale Konversion
- Arbeitsförderung

Der Hauptakzent liegt darauf, längerfristige Strategien, also mehrjährige Planungen zu verfolgen und finanziell abzusichern. Damit vermeidet man es, sich heute auf Maßnahmen einzulassen, die im Jahr darauf vielleicht nicht mehr finanziert werden können. Besondere Priorität wird solchen Maßnahmen eingeräumt, die der Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt dienen.

Ferner hob O'Rourke hervor, dass die EU-Gelder aus dem Kohäsionsfonds nach dem Prinzip des ‚automatic decommitment‘ zugesprochen werden. Das heißt, dass alle Förderungsanträge nicht etwa stillschweigend verlängert werden, sondern von den Interessenten alle zwei Jahre neu gestellt werden müssen. Im Zeitraum von 2000 bis 2006 sind im Rahmen der Fonds 237 Milliarden Euro verfügbar, das sind 37% des gesamten EU-Budgets. Für die Jahre 2004 bis 2006 bekommen die neuen Mitgliedsstaaten 22 Milliarden Euro an Hilfen aus dem Strukturfonds.

## **4.2. Przemysław Fenrych: XV Jahre, die Polen und Europa änderten. Geschichte des polnischen Wandels 1989 – 2004,**

Przemysław Fenrych, der stellvertretende Direktor des Szczeciner Bildungszentrums der Stiftung für die Entwicklung Lokaler Demokratie in Szczecin erinnerte mit seinem Vortrag an den verwickelten Weg, den die polnische Demokratie und die polnische Wirtschaft in den letzten 20 Jahren, begonnen in den 80er bis heute, zurücklegten.

### **4.2.1. Transformationen**

Der Vortrag begann mit einer Erinnerung an das kommunistische System der Volksrepublik Polen: Polen war bis 1989 ein Satellitenstaat der UdSSR, Mitglied im Warschauer Vertrag und Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe. Die von Moskau aus gesteuerte kommunistische Partei (PVAP) hatte das Machtmonopol. Das von ihr organisierte politische System führte zu einer zentralisierten Staatsverwaltung und einer Gesellschaft, der jegliche Form freiwilliger und öffentlicher Vereinigung und Teilhabe verweigert wurde. Das Recht der freien Meinungsäußerung wurde durch eine allmächtige Zensur erstickt. Ökonomische Krisen als Folge der Planwirtschaft des sowjetischen Typs drückten sich in einer teilweise galoppierenden Inflation, einer häufigen Stockung der Produktion und einem Rückgang der Realeinkommen aus.



Das neue, demokratische Polen trifft eigene, souveräne Entscheidungen über sein Schicksal. Das Land ist seit 1999 Mitglied der NATO und seit dem 1.5.2004 auch Mitglied der Europäischen Union. Das Parteiensystem ist durch eine große Mannigfaltigkeit instabiler politischer Gruppierungen und große Schwankungen im Wählerverhalten gekennzeichnet. Nach der politischen Wende 1990 wurde eine Selbstverwaltung auf der Gemeinde-, Kreis- und Woiewodschaftsebene eingeführt. Neu für die polnische Gesellschaft waren freie Medien als unumstrittene vierte Macht – eine vollkommene Freiheit der Meinung und „... Geschwätz ohne Verantwortung“. Der Übergang von einem planwirtschaftlichen System zum System der freien Marktwirtschaft ist nicht ohne Probleme verlaufen. Während sich einerseits eine neue Mittelschicht herauszubilden begann, die von dem neuen System profitiert, hat sich die Lage für einen großen Teil der polnischen Bevölkerung materiell kaum verbessert sondern zum Teil sogar verschlechtert, und es kam zur Herausbildung von Armuts- und Hilflosigkeitszonen.

*Wie war das möglich? Bahnbrechende Ereignisse der 80er Jahre*

Przemysław Fenrych fasste die Stationen des Übergangs zu einer Demokratie in folgende Weise:

- Beginn des Pontifikats Johannes Paul II. und sein erster Besuch in Polen 1979.
- Opposition in Polen der 70er Jahre und „Solidarność“ nach den Streiks von 1980.
- Stationierung von neuen Mittelstreckenraketen durch Ronald Reagan und Wandlungen in der UdSSR durch „Glasnost“ und „Perestrojka“.
- „Runder Tisch“ 1989 – der Beginn der Machtübergabe und die Errichtung einer neuen Republik.
- Erstmals Wahlen mit Alternativen am 4. Juni 1989.
- „Euer Präsident – unser Premierminister“ – General Jaruzelski bleibt Präsident, aber es kommt zu der ersten nichtkommunistischen Regierung unter Tadeusz Mazowiecki.

Die grundlegende Umgestaltung von Staat und Gesellschaft im Zeichen von Demokratie und freier Marktwirtschaft bedeutet die Verwirklichung folgender Ziele für die Politik: Eine Unabhängigkeit des Staates und der Gesellschaft, freundschaftliche und geregelte Beziehungen mit allen Nachbarn, der Beitritt zur NATO und Europäischen Union. Eine der größten Aufgaben besteht in der Etablierung einer Demokratie in Anlehnung an eine Selbstverwaltungs- und Bürgergesellschaft. Die Menschen hierfür zu gewinnen bzw. zu aktivieren, ist heutzutage noch eines der größten Probleme. Dazu gehört auch die Schaffung einer wirksamen dezentralisierten öffentlichen Verwaltung. Der Übergang zu einem System der freien Marktwirtschaft auf der Basis von privatem Eigentum und einer stabilen Währung ist 14 Jahre nach der Wende weit fortgeschritten.

#### **4.2.2. Die Reform der Selbstverwaltung 1990 – Selbständigkeit der Gemeinde**

Przemysław Fenrych skizzierte auch den Prozess der Herausbildung der Selbstverwaltung in Polen. Die Einführung der kommunalen Selbstverwaltung setzte folgende Schritte voraus: Die Gemeinde tritt als juristische Persönlichkeit mit demokratisch gewählten Machtorganen auf. Sie hat eigene Finanzierungsquellen, z.B. durch Steuern, ein unabhängiges Budget und verfügt über kommunales Eigentum.



### *Die Reform der kommunalen Selbstverwaltung von 1998 – eine neue Gebietsaufteilung, Selbstverwaltung auf der Landkreis- und Woiwodschaftsebene*

Ein wichtiges Ereignis ist war die Reform im Jahre 1998, die eine Verringerung der Zahl Regierungsbezirke (Woiwodschaften) von 49 auf 16 verursachte und vor allem die Selbstverwaltung auf der Landkreis- und Woiwodschaftsebene einführte. Es war ein weiterer Meilenstein im demokratischen Prozeß des polnischen Wandels. Das System der polnischen lokalen und regionalen Selbstverwaltung stellt sich folgendermaßen dar:

- Auf der Woiwodschafts-Ebene: Woiewode als Regierungsvertreter und die Woiwodschaftsselbstverwaltung mit dem eigenen Parlament und Marschall
- Auf der Kreis-Ebene: Selbstverwaltung mit dem Kreisrat und dem Landrat.
- Auf der Gemeinde-Ebene: Selbstverwaltung mit dem Gemeinderat und dem Gemeindevorsteher (Bürgermeister, Präsident).

#### *Zuständigkeiten*

**Woiwodschaften** sind verantwortlich für: Wirtschaftsentwicklung, Hochschulwesen, Fachbereiche des Gesundheitswesens, Kultureinrichtungen, Arbeitslosigkeitsvorbeugung, Straßen, Transport, Raumplanung, Entwicklung ländlicher Gebiete.

**Kreise** sind zuständig für: weiterführende Bildung, fachliche Gesundheitsfürsorgedienste (Krankenhäuser), Polizei, Feuerwehr, Inspektionen, Sozialhilfe, Straßen, Kultureinrichtungen, Arbeitslosigkeitsvorbeugung.

**Gemeinden** kümmern sich um: Schulen, Wohnungsbau, Raumplanung, Landmanagement, Erhalt und Bau von Straßen und Wegen, Öffentlicher Verkehr, Lieferung von Wasser, Gas, Fernwärme, Elektrizität, Abfall- und Abwasserbewirtschaftung, Umweltschutz, primäre Gesundheitsdienste, Sozialfürsorge.

#### **4.2.3. Fehler und Niederlagen**

Przemysław Fenrych betonte, dass eine gesellschaftliche Umgestaltung oft mit dem Risiko von Fehlern und unerwünschten Folgen verbunden ist. Er fasste polnische Beispiele wie folgt zusammen:

- Verzögerung des zweiten Schritts der Selbstverwaltungsreform.
- Mangel an erzieherischer Unterstützung der Gesellschaftstransformation.
- Hemmungen bei der Umstrukturierung wichtiger Wirtschaftsbereiche: Bergbau, Bahn, Hüttenwesen, Rüstungsindustrie.
- Verzögerung der Reform des Erziehungssystems, Mangel an Bürgererziehung.
- Den Populismus fördernde geringe Reaktion auf die Armutszonen.
- Die Parteienhyperinflation führte zu einer Instabilität des Parteiensystems.
- Politische Abwesenheit bzw. weit verbreitete Gleichgültigkeit der Bürger im Hinblick auf die neuen Veränderungen.

#### **4.2.4. Erfolge der polnischen Transformation**

15 Jahre nach dem politischen und gesellschaftlichen Umbruch von der alleinigen Herrschaft der Polnischen Vereinigten Arbeiterpartei zu demokratischen Verhältnissen



können einige wesentliche Erfolge registriert werden, die für die Stabilisierung der neuen pluralistischen Demokratie von nicht zu unterschätzender Bedeutung sind:

- Beendigung des Staatsmonopols in Politik, Verwaltung, Finanzen, Wirtschaft, Eigentum.
- Steigerung der Effizienz öffentlicher Dienste.
- Stabilisierung des Staates in einer Zeit komplizierter Umwandlungen.
- Miteinbeziehung gesellschaftlicher Energien in öffentliche Angelegenheiten.
- Beschleunigung der Entwicklung zu stabilen demokratischen staatlichen Strukturen.

Der Ansicht von Przemysław Fenrych nach rückt in den Vordergrund das Problem eines stärkeren Engagements der Bevölkerung in den demokratischen Erneuerungsprozess und in die Herausbildung einer authentischen Bürgergesellschaft. Davon wird es nicht zuletzt abhängen, ob sich die Reformen der Selbstverwaltung mit Leben füllen und ob sich die demokratischen Kräfte des Landes verstärken.

#### **4.3. Władysław Husejko „Programm der Aktivierung ländlicher Gebiete – Teil B-3: Errichtung eines behördlichen Potentials der lokalen Administration“**

Władysław Husejko, ein Mitglied der Managementgruppe, die für den Schulungsbereich im Rahmen des Programms der Aktivierung ländlicher Gebiete zuständig ist, stellte den Teilnehmern das für ganz Polen geltende Programm, das über eine Anleihe der Weltbank finanziert wird.

Die Zielsetzung des Programms umfasst:

- Die Vermittlung den Beamten und Ratsmitgliedern von Selbstverwaltungseinheiten des Wissens über moderne Managementmethoden und Managementinstrumente in allen grundsätzlichen Tätigkeitsbereichen der Selbstverwaltung: strategisches und Finanzmanagement, Aufbau und Arbeitsorganisation in Ämtern, Personalmanagement, Organisation der öffentlichen Dienste, Bürgerbeteiligung, Stimulieren der Wirtschaftsentwicklung und der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Selbstverwaltungseinheiten, Projektmanagement, Ethik und Korruptionsvorbeugung;
- Entwicklung praktischer Fertigkeiten auf dem Gebiet Projektplanung und Projektumsetzung in unterschiedlichen Aufgabengebieten der Selbstverwaltung, davon u.a. die Fertigkeit der Gewinnung von Fördermitteln aus der EU sowie aus Inlandsfonds für die Umsetzung der Projekte, die Fähigkeit, im Rahmen einer Selbstverwaltungseinheit, einer Gruppe von Beamten, Ratsmitgliedern und Vorständen zu arbeiten.

Das Schulungsprogramm umfasst eine Phase der Basisschulungen, für die sich 631 Einheiten der Selbstverwaltung von 16 Woiwodschaften angemeldet haben. Bei 509 Selbstverwaltungseinheiten handelte es sich um Gemeinden (80,6%). Es wurden 107 Schulungsgruppen mit folgender Programmzuordnung gebildet:

- I. Infrastrukturentwicklung - 59 Gruppen
- II. Unterstützung des privaten Sektors - 11 Gruppen
- III. Arbeitsmarkt - 25 Gruppen
- IV. Bildungsmanagement - 7 Gruppen
- V. Organisationsentwicklung der Selbstverwaltungseinheiten - 5 Gruppen



Eine Voraussetzung für die Teilnahme an dem Programm war ein Antrag, der folgende Angaben enthalten musste:

- Benennung eines ausgewählten Problems, vor dem die Gemeinde/der Landkreis steht
- Beschreibung einer Maßnahme/eines Projekts, dessen Realisierung zur Lösung des o.g. Problems beitragen kann und an dem die Teilnehmer dieser Einheit während des Programms arbeiten werden
- Liste der Gruppenmitglieder mit der Zuordnung ihrer Rollen in der Gruppe.

Die Realisierung des Schulungsplans mit der Dauer von insgesamt 18 Tagen sah vor:

- 15 Tage für ein- oder zweitägige Termine,
  - 3 Konsultationstage im Rahmen sog. Fernschulungen, im konkreten Fall per Internet
- Der gesamte Schulungszyklus dauerte ca. 7 – 8 Monate. Die Pausen zwischendurch dauerten meistens drei Wochen.

An dem Programm nahmen Gruppen (jeweils 5-10 Personen) teil, die ländliche Gemeinden, Landkreise und städtische Gemeinden mit bis zu 15 Tsd. Einwohnern vertraten; je nach freien Plätzen konnten aus Gruppen aus städtischen Gemeinden mit 15-20 Tsd. Einwohnern angemeldet werden. Darüber hinaus durften an dem Programm auch Gruppen teilnehmen, die Marschall-Ämter vertraten.

Die Anerkennung der Teilnahme an diesem Schulungszyklus erfolgte unter folgenden Voraussetzungen:

- Teilnahme an mindestens 75% Veranstaltungen der 1. und 2. Etappe,
- Teilnahme an mindestens drei Fachschulungen,
- Vorbereiten eines Schlussprojekts in Papier- und EDV-Form durch jede Gruppe einer örtlichen Selbstverwaltungseinheit
- Genehmigung des vorbereiteten Projekts durch den Projektbetreuer (d. h. Trainer / das Projekt unterstützende Dozenten).

Die Schulung bestand aus drei Etappen:

- In der ersten Etappe wurden drei zweitägige Schulungen durchgeführt, die praktisches Wissen zu neun Themenbereiche in der Selbstverwaltung vermittelte – 6 Tage.
- In der zweiten Etappe konzentrierten sich die Teilnehmer auf die Projektvorbereitung (Projektworkshops, Fachschulungen und Fernschulungen) – insgesamt 10 Tage.
- Die dritte Etappe umfasste die Vorbereitung und die öffentliche Präsentation der Projekte durch die Teilnehmergruppen – insgesamt 2 Tage.

Die Schulung setzte sich aus drei Etappen zusammen:

- In der ersten Etappe wurden drei zweitägige Schulungen, in den praktisches Wissen über neun Themenbereiche bezüglich Management in Selbstverwaltungen vermittelt wurde,
- In der zweiten Etappe konzentrierten sich die Teilnehmer auf die Projektvorbereitung (Workshop, Fachschulungen und „Fern-Schulungen“) – insgesamt 10 Tage,



- Die dritte Etappe umfasste eine Vorbereitung und Darbietung einer öffentlichen Präsentation der Projekte von Teilnehmerteams – insgesamt 2 Tage.

Dank diesem Programm (polnisch: PAOW) konnten über 4 Tsd. Vertreter von Selbstverwaltungseinheiten geschult werden. Es wurden 538 Projekte vorbereitet:

- I. Infrastrukturentwicklung - 314 Projekte
- II. Unterstützung des privaten Sektors - 51 Projekte
- III. Arbeitsmarkt - 119 Projekte
- IV. Bildungsmanagement - 30 Projekte
- V. Organisationsentwicklung der Selbstverwaltungseinheiten - 24 Projekte

Bei über einem Drittel der Projekte (202) ging es um den Bau einer Kläranlage oder eines Abwassersammelbehälters. Wenn man 46 Projekte zu Wasserleitungen und Wasseraufbereitungsstationen sowie 36 Projekte zur Abfallbewirtschaftung hinzurechnet, so stellt sich heraus, dass über die Hälfte aller Arbeiten direkt auf die Verbesserung der Infrastruktur und der Umwelt ausgerichtet waren. Weitere 137 Projekte galten der Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung, wie z.B. Fremdenverkehr, Agrotouristik, Zentren der Berufsaktivierung, Schulungszentren. 54 Projekte konzentrierten sich auf die Verbesserung der örtlichen Selbstverwaltungsstruktur und des Managements der Selbstverwaltung. Es wurden 21 Projekte zu Straßenbau bzw. Straßenmodernisierung und ca. zehn andere Einzelprojekte und lokale Initiativen vorbereitet.

Die Stiftung für die Entwicklung lokaler Demokratie überwacht zur Zeit den Verlauf der im Rahmen des Programms PAOW entstandenen Projekte.

#### **4.4. Janusz Szewczuk: „Lokale Wirtschaftsentwicklung“**

Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Verbandes für die Wirtschaftsentwicklung (polnisch: SRGG) Janusz Szewczuk stellt das Programm „Lokale Wirtschaftsentwicklung“ vor, welches von seiner Organisation seit einigen Jahren durchgeführt wird. Das Ziel des Programms ist es, die Erfahrungen aus Westeuropa und amerikanischen Städten für die polnische lokale Wirtschaft nutzbar zu machen, die Ausstattung der Gemeinden mit Methoden zur Wirtschaftsbewertung und Wirtschaftsprognostizierung sowie mit weiteren für ihre Arbeit wichtigen Instrumenten. Der Verband, der mit fünf weiteren Staaten zusammenarbeitet, kam zu der Überzeugung, dass diese Methoden nicht nur für EU-Städte gelten und dass sie unabhängig von der sozialwirtschaftlichen Entwicklung des jeweiligen Landes Anwendung finden.

Der Redner erinnerte, dass zu den Hauptherausforderungen der Städte Mitteleuropas heutzutage gehören: Die Integration mit der Europäischen Union und eine ökonomische Umwandlung. Im Zusammenhang mit der Integration in die EU hoffen lokale Verwaltungen auf finanzielle Entwicklungsunterstützung, die im Rahmen verschiedener Projekte möglich ist. Die Kehrseite der Medaille sind Geldmangel für die Mitfinanzierung dieser Projekte sowie unqualifiziertes und knappes Führungspersonal, das nicht in der Lage ist, gute Projekte zur kommunalen Entwicklung aufzustellen und zu verwalten. Im Endeffekt konzentriert sich das Problem auf den Geldmangel. Die Bürgermeister begreifen nicht, dass stattfindende globale Veränderungen Einfluss auf ihre Städte und Gemeinden haben. Es werden sog. „korrekte Entwicklungsstrategien“ aufgestellt, die durch die



Abschreibung der EU-Strategieziele zustande kommen und mit den Bedürfnissen der Gemeinde nicht kompatibel sind. Wenn eine Gemeinde ihre eigene Strategie erarbeitet, bleibt sie lediglich in der Papierform: Für ihre Umsetzung mangelt es an Mechanismen und Instrumenten. Es fehlt eine Kultur der Zusammenarbeit mit anderen Selbstverwaltungen und freien Trägern.

Zu den universalen Faktoren, die Städte bewegen, gehören: Die neue Ökonomie, limitierte Finanzmittel, Migration von Firmen und Menschen, Suburbanisierung<sup>3</sup>, Bildungsdefizite, Kooperation mit lokalen und regionalen Partnern. Die neue Ökonomie zeigt sich in der Globalisierung, strukturellen Änderungen, einer Umformung der Arbeitskraft sowie im wirtschaftlichen Aufschwung und wirtschaftlichen Zusammenbruch. Limitierte Finanzmittel sind die Folge davon, so dass örtliche Einnahmen zentral kontrolliert werden und lediglich aus einer oder zwei Quellen stammen. Der Vortragenden wies darauf hin, dass bei der Untersuchung der Menschen- und Firmenmigration auf folgende Fragen zu achten ist: Warum, wann und wohin ziehen sie? Die Erfahrungen des Verbandes zeigen, dass bei so einer Entscheidung ausschlaggebend die Steuern sind. Der Fiskus ist eindeutig nicht fördernd für die Entwicklungsaktivitäten. Die Suburbanisierung<sup>3</sup> hat eine Desintegration der Gemeinschaft zur Folge. Menschen und Unternehmen fliehen direkt hinter die Stadtgrenze, in die benachbarte Gemeinde. Dort führen sie ihr Gewerbe und zahlen die Steuern gemäß dem Standortprinzip. Sie nehmen aber weiterhin die für sie nahe gelegenen Dienstleistungen und Infrastruktur der Stadt in Anspruch und nach einer Zeit geht es soweit, dass die Nachfrage für diese größer wird, als die Kapazitäten der Stadt sind.

Ein weiterer Faktor, Bildung, müsste der Meinung von Janusz Szewczuk nach die größte Antriebskraft auf der lokalen Ebene sein. Aber statt Menschen und Firmen anzuziehen, stellt sie für die Kommunen leider eine Last dar. Ausbildung ist eine langwierige Investition; eine falsche Abstimmung auf den Bedarf und die Marktmöglichkeiten bringt ein destruktives Ergebnis in der Form von Arbeitslosigkeit. Die wechselnde Obrigkeit sollte die Bürger in ihre Arbeit miteinbeziehen und sich auf die Verbesserung der Wirksamkeit konzentrieren. Die Verlagerung von Aktivitäten sollte in Richtung einer Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Partnern gehen.

Der Kernpunkt der alten Ökonomie war, einen preiswerten Investitionsstandort anzubieten. Früher setzte man auf neue Firmen, heutzutage ist ein gut ausgebildetes Personal genauso wichtig. Früher waren ganze Regionen von einem Wirtschaftszweig abhängig, heute sind sie Gewinner, wenn die dort angesiedelte Organisationen bildungs- und anpassungsfähig sind. Die staatliche, von der Regierung geführte Wirtschaftspolitik wurde durch den stark entwickelten Regionalismus in Anlehnung an Netzwerke von Organisationen ersetzt.

Eine gute Strategie: Zielsetzung und Bedeutung:

- Kenntnis der Eigenfunktion der regionalen, nationalen und globalen Ökonomie,
- Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte,
- Investitionen in Gewerbe-Infrastruktur,
- Errichtung besserer Lebensqualität,
- Stärkung der Innovationskraft der Wirtschaft,

<sup>3</sup> Suburbanisierung – eine dynamische Entwicklung der Stadtrandgebiete bei gleichzeitiger Stagnation der Innenstadt



- Änderung der Struktur des Stadt-/Gemeindemanagements; Einführung der E-Verwaltung,
- Integration des Umfeldes,
- Berücksichtigung des regionalen Managements

Das Programm „Die lokale Wirtschaftsentwicklung“ wurde an zwei Gemeinden ausgerichtet: An einem kleinen Städtchen im Landkreis Białogard, in dem die Arbeitslosenquote bei 38% liegt, und an einer Hafenstadt, die Sitz der Gemeinde und Landkreisverwaltung ist. Am Anfang wurde ein Monitoringsystem eingerichtet und die Hauptaufgaben definiert. Das Monitoringsystem basierte auf einer Datenbank, die auf Grund von Umfragen bei Firmen und jungen Leuten entstanden ist. Die Umfrageergebnisse zeigten, dass es einen Zusammenhang zwischen der Demographie, der Ausbildung und dem Arbeitsmarkt gibt. Die Identifizierung der Schlüsselprobleme machte die Notwendigkeit deutlich, Programme für die Entwicklung von Arbeitskräften einzuführen sowie ein Organisations- sowie ein Informationssystem zu entwickeln.

Als erste Schlussfolgerung wurden einige Entwicklungsprogramme für den Landkreis ins Leben gerufen, u.a. das Programm zur Aktivierung ländlicher Gebiete. Einige arbeitslose junge Leute fanden Beschäftigung bei der Fortsetzung der Programme, wobei die geschaffenen Instrumente der Wirtschaftsentwicklung Anwendung fanden.

Das Ergebnis im zweiten Fall war die Bewertung des aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zustands in der Stadt und die Aufstellung einer Prognose bis 2016. Es stellte sich heraus, dass in der Hafenstadt mit ca. 40 Tsd. Einwohner, in der ein Wirtschaftspotenzial zu vermuten war, ein deutlicher Zuwachs der Bevölkerung im Rentenalter und ein starker Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu verzeichnen ist. Die intensivste Migration findet in der Altersgruppe zwischen 10 und 30 Jahren statt. Die Arbeitslosigkeit steigt, aber die meisten Arbeitslosen sind jünger als 24; erst an der zweiten Stelle stehen diejenigen, die auf Grund ihres Alters (45-54 Jahre) besondere Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche haben. Im Hinblick auf die Ausbildung finden sich die meisten Arbeitslosen unter Absolventen von Gymnasien und Berufsschulen. Die wenigsten dagegen unter Akademikern. Das heißt aber nicht, dass Akademiker eine Beschäftigung finden, denn sie sind diejenigen, die bei der Arbeitssuche aus der Stadt auswandern.

#### **4.5. Przemysław Fenrych „Aktivität durch die Unternehmertumsgestaltung als eine Idee für die Minimierung gesellschaftlicher Folgen von Arbeitslosigkeit“**

Przemysław Fenrych präsentierte Grundregeln und Methoden der Arbeit mit arbeitslosen und mit den durch Arbeitslosigkeit gefährdeten Jugendlichen, die in dem Szczeciner Schulungszentrum der Stiftung für die Entwicklung der lokalen Demokratie angewendet werden. Bis jetzt wurden sie in folgenden Projekten eingesetzt: „Junges Europa“, „Der aktive Pole in Europa – Jugendworkshop des Unternehmertums“ sowie „Absolvent – ein Unternehmer in vereinigtem Europa“. Sollten Schulungen tatsächlich zur Überwindung von Passivität und Entmutigung beitragen, Unternehmungslust beibringen und gesellschaftliche Folgen von Arbeitslosigkeit minimieren, dann müssen sie folgende



Kriterien erfüllen:

- **Selbständigkeit und Unterstützung** Der Teilnehmer soll das meiste Wissen und die meisten Fertigkeiten dank eigener Aktivität und durch eigenes Schaffen erwerben. Die Aufgabe des Leiters (Trainers) ist es, die Veranstaltungen so zu gestalten, dass diese Aktivität möglich und selbstverständlich wird. Erst wenn der Teilnehmer alleine keine entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen im Stande ist, soll der Leiter behilflich werden. Er soll aber niemals den Teilnehmer ersetzen.
- **Interaktivität** Angesagt wird Gruppenarbeit und sie wird so organisiert, dass keine Langeweile aufkommt, dass die Schulungsmaßnahmen alle Gruppenteilnehmer einbeziehen, die alleine oder gemeinsam für das Endergebnis Verantwortung übernehmen. Dabei sind interaktive Methoden behilflich, die zur Herausbildung einer Gruppe verhelfen und in einer klaren Weise die Vorteile der Gruppenarbeit deutlich machen und die das Potenzial jedes einzelnen Gruppenmitglieds frei setzen. Die Interaktivität während des Workshops soll gleichzeitig die Zusammenarbeit im Berufsleben beibringen.
- **Simulation** Es geht darum, eine Situation zu simulieren, in der die Notwendigkeit entsteht, Schwierigkeiten zu überwinden, die sich aus dem Prozess der Gruppenarbeit ergeben und Schwierigkeiten, die beim Fortsetzung der Simulation entstehen. All das hat zur Folge, dass das Lernen aufregend wird und dadurch mehr Wissen und Fertigkeiten als beim mehreren Vortragsstunden erworben werden.
- **Bezug zur Realität** gewährleistet eine Verifizierung von Erfahrungen, die während den Übungen und der Simulation erworben wurden. Umfangreiche Kontakte der Szczeciner Zentrums erlauben, dass an den Veranstaltungen für Jugendliche Vertreter der lokalen Selbstverwaltung, Wirtschaftskreise, Bussinnes usw. teilnehmen. Solche Begegnungen bringen den Jugendlichen Wissen und Vertrautheit, erlauben ihnen, die selbstverständliche Angst vor solchen Treffen zu überwinden und neu erworbene Fertigkeiten einzusetzen. Eine der Methoden bezeichnen wir als „Erkundung“: Der Jugendliche gelangt selbständig zu einer zuvor informierten Person, muss das Sekretariat durchqueren und allein Informationen erwerben, die er später mit seinen Kollegen teilt.

Für eine bessere Erklärung dieser Regeln und Methoden schlug Przemysław Fenrych den Teilnehmern die Beteiligung an einem Spiel vor, welches die Folgen unterschiedlicher Wettbewerbs- und Kooperationsformen im Kleinbussinnes aufzudecken hilft. Eine genau Beschreibung des Spiels, des Verhaltens der Teilnehmer und des Endergebnissen würde an dieser Stelle zu viel Platz nehmen. Von Bedeutung sind jedoch Schlussfolgerungen, zu den die Teilnehmer selbst gekommen sind:

- Die Aufteilung in Gruppen im Spiel und in Firmen auf dem Markt führt fast automatisch zur Konkurrenz und zum Wettkampf, bei dem man in Mitteln nicht wählerisch ist. Man braucht einen enormen Scharfblick um herauszufinden, dass in Wirklichkeit das Interesse für alle gemeinsam ist und dass auch im Geschäft eine Zusammenarbeit mehr als ein Wettkampf bringt.;
- Die Erkennung dieser Wahrheit allein reicht aber nicht – man muss noch diejenigen, die sich für Mitbewerber halten, überzeugen, dass sie Partner sein können und dass eine Partnerschaft allen mehr bringt, als sich gegenseitig zu bekämpfen. Notwendig hierfür ist also die Geschicklichkeit in Kommunikation und Verhandlung;



- Was für die Wirksamkeit einer Partnerschaft im öffentlichen Leben (dasselbe gilt für Geschäfte und Politik) unentbehrlich ist, sind Ehrlichkeit und Vertrauen, ohne die sich jegliche Zusammenarbeit schnell in Krieg und gegenseitiges Bekämpfen umwandelt.

Bei diesen Schlussfolgerungen ist Eins wesentlich: Sie wurden nicht vom Leiter der Übung formuliert. Die Teilnehmer selbst mussten sie beim Anblick der Ergebnistabelle für das gerade durchgeführte Spiel als glaubwürdig ansehen.

#### **4.6. Katarzyna Dmochowska „Arbeitslosigkeit – Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen“**

Der Vortrag umfasste eine eingehende Analyse der Arbeitslosigkeit als eine wirtschaftliche, gesellschaftliche und psychologische Erscheinung von ihren Entstehungsmechanismen über eine Analyse der Folgen bis zur Darstellung von Instrumenten der Gegenmaßnahmen und Änderungen bei den die Beschäftigung fördernden Behörden.

Die Arbeitslosigkeit wurde als eine wirtschaftliche Erscheinung definiert, die darauf beruht, dass ein Teil von erwerbsfähigen, arbeitssuchenden Menschen keine Beschäftigung findet. Ein Maßstab hierfür ist die Arbeitslosenquote, die sich aus dem Verhältnis der registrierten Arbeitslosen zur Anzahl der erwerbsfähigen Menschen (16-65 J. für Männer und 16-60 J. für Frauen) ergibt. Je nach Ursache wurden folgende Gruppen unterschieden:

- vorübergehende Arbeitslosigkeit auf Grund von Arbeitsplatzwechsel oder Qualifikationsänderung,
- strukturelle Arbeitslosigkeit im Zusammenhang mit Produktionseinschränkung oder Reduzierung bestimmter Wirtschaftstätigkeitsbereiche, was dazu führt, dass Überschuss
- an Arbeitern bestimmter Berufe vorhanden ist,
- technologische Arbeitslosigkeit in Verbindung mit der Einführung des technologischen Fortschritts und Ersetzen der Menschen durch Maschinen und Anlagen,
- klassische Arbeitslosigkeit, die dann auftritt, wenn auf Grund von Maßnahmen von Gewerkschaften oder der Arbeitsgesetzgebung das Lohnniveau über dem Gleichgewichtsniveau liegt (Arbeitgeber schränken dann die Arbeitskraftnachfrage ein),
- konjunkturelle Arbeitslosigkeit entsteht in Folge des Rückgangs der globalen Nachfrage in einer wirtschaftlichen Zusammenbruchphase.

Es wurden Entstehungsmechanismen einzelner Arbeitslosigkeitsarten an konkreten polnischen und europäischen Beispielen überprüft. Als wesentliche Folgen der Arbeitslosigkeit wurden genannt:

- auf dem Niveau eines einzelnen Menschen: Mittellosigkeit, die zur gesellschaftlichen Ausgrenzung und Entstehung von Pathologien (sogar Straftaten) führt;
- auf der Gemeinschaftsebene: Frustration, die zu gesellschaftlichen Protesten führt;
- auf der Wirtschaftsebene: ein weiterer Rückgang der Nachfrage, was ein Zeichen steigender Rezession ist.



Es wurden zwei grundsätzliche Richtlinien für Gegenmaßnahmen genannt: Entwicklung menschlicher Ressourcen und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Geschildert wurden die in Polen im Zusammenhang mit der Entwicklung menschlicher Ressourcen im Rahmen von Kreisarbeitsämtern eingesetzten Instrumente, wie z.B. Arbeitsvermittlung, Berufsberatung, Schulungen, geförderte Beschäftigung (ABM, Öffentlichkeitsarbeit, Praktika für Absolventen), Darlehen für Arbeitslose und Arbeitgeber. Eine Fortsetzung des Vortrags waren kurze Workshops zum Thema: „Ein Modell zur Arbeitslosigkeitsvorbeugung und zur Bewältigung der Folgen von Arbeitslosigkeit“. Die Studenten wurden in drei internationale Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe entsprach einer im Arbeitsmarkt involvierten Gruppe (d.h. Akteure des Arbeitsmarktes – engl. *labour market actors*). Die Gruppen bekamen außerdem ein Handlungsziel, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die zu beantwortenden Fragen vorgegeben. Hier eine kurze Charakteristik der einzelnen Gruppen:

Gruppe I: Unternehmer - Ziel: Gewinn - Ressourcen: Menschen – Fragen: Welche Unterstützung brauchen Unternehmer und wie sind ihre Erwartungen?

Gruppe II: Arbeitslose - Ziel: Arbeit - Ressourcen: Fertigkeiten - Fragen: Wie bekämpft man die Arbeitslosigkeit; wie kann man Arbeitslosen bei der Arbeitssuche helfen?

Gruppe III: Beamte der Selbstverwaltung - Ziel: Zufriedenheit der Bürger - Ressourcen: Institutionen des Arbeitsmarktes - Fragen: Was können die Beamten der Selbstverwaltung zur Unterstützung der Unternehmer und Bewältigung der Folgen von Arbeitslosigkeit auf ihrem Gebiet tun?

Während des Workshops hatten die Studenten als Aufgabe

- den Ist-Zustand der jeweiligen Akteure des Arbeitsmarktes zu ermitteln,
- die Grundprobleme der jeweiligen Gruppe zu definieren,
- Maßnahmen zu planen, die eine Lösung der Probleme herbeiführen würden.

Unter diesen Prämissen bereiteten die Studenten eine Präsentation auf Flipcharts vor.



Als erste stellten die Unternehmer ihre Präsentation vor. Die Studenten schilderten ausführlich die Lage eines Investoren, der plant, in der Innenstadt ein Restaurant zu eröffnen und 15 qualifizierte Personen zu beschäftigen (Bedienung, Köche, Spülkräfte). Dann nannten sie Probleme, die er antrifft (kein Geld für zusätzliches Personal, zu hohe



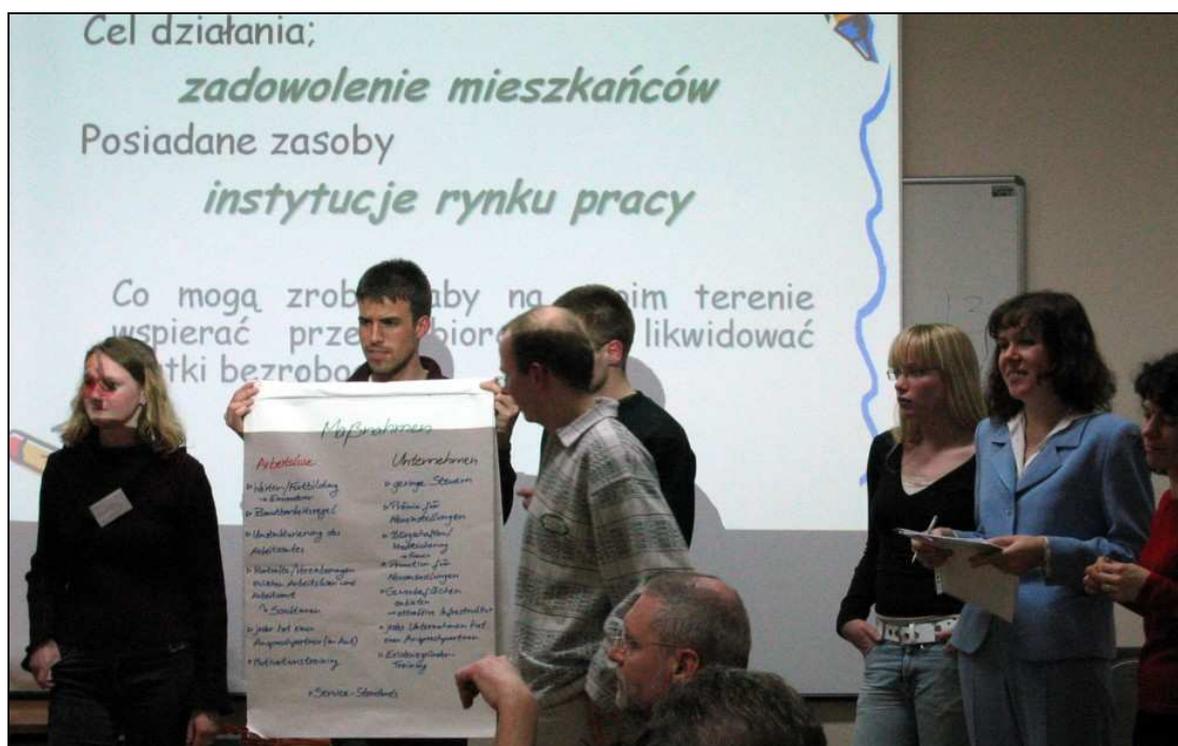
Unterhaltskosten, keine sichere Existenz, etc.). Eine Antwort auf die Problematik war eine Zusammenstellung möglicher Hilfsmaßnahmen und Erwartungen. Arbeitgeber brauchen qualifiziertes Personal, aber um dieses anzustellen, müssen bestimmte finanzielle Voraussetzungen erfüllt werden (Hilfeleistung bez. Infrastruktur, Herabsetzung einiger Gebühren und Steuern, Zuschüsse zum Lohn als Entgegenkommen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze). Eine andere Möglichkeit, das Personal zusammen zu stellen, ist die Beschäftigung von Praktikanten und Schülern, deren Arbeit bezahlt wird. Die Präsentation der Unternehmer-Gruppe stellte deren Bedürfnisse und Erwartungen vor. Wie sich zeigte, legten sie einen größeren Wert auf finanzielle Bedürfnisse, da der Personalbedarf ihrer Meinung nach leichter zu befriedigen sei.



Danach stellte sich die Gruppe der Arbeitslosen vor. Ihr Ziel war, Arbeit zu finden und ihre Präsentation sollte Antwort auf die Fragen liefern: „Welche Eigenschaften sollten die Arbeitnehmer von heute aufweisen“ und „Wie lässt sich die Arbeitslosigkeit bekämpfen – die Erfüllung von Arbeitgebererwartungen und Marktbedürfnissen“. Die Studenten bildeten eine fiktive Gruppe von Arbeitslosen im Alter von 20-25 Jahren mit Hochschulausbildung, die seit 6 Monaten ohne Arbeit bleiben und die über eine kurze, wenn auch eine gute Berufserfahrung verfügen. Als gewünschte Eigenschaften eines modernen Arbeitnehmers nannte die Gruppe die Mobilität, die Bereitschaft, sich weiter zu bilden und die Hochschulausbildung. Das Grundproblem der Gruppe lag in der stets wachsenden Frustration wegen mangelnder Beschäftigungsmöglichkeit. Im Rahmen einer Handlungsstrategie zeigte die Gruppe der Arbeitslosen folgende Möglichkeiten auf, die Erwartungen der Arbeitgeber zu erfüllen und eine Arbeit zu finden:

- eine gute Selbstdarstellung (Teilnahme an einem Selbstdarstellungskurs);
- Arbeitssuche außerhalb des eigenen Wohnorts (Mobilität);
- Fortbildung.

Die Vertreter der Arbeitslosengruppe bekundeten auch ihre Bereitschaft, eine eigene Firma zu gründen.



Als letzte kam die Gruppe der Selbstverwaltungsbeamten zu Wort. Das Hauptproblem dieser Gruppe ist eine hohe Arbeitslosigkeit und die damit verbundene gesellschaftliche Unzufriedenheit sowie eine große Anzahl von Ausländern. Die Beamten der Selbstverwaltung lieferten eine Antwort auf die Fragen: „Wie kann man Arbeitslosen bei der Arbeitsuche helfen? und „Wie bekämpft man die Arbeitslosigkeit“? Sie erstellte eine umfangreiche Handlungsstrategie für die Selbstverwaltung:

- Kurse für Ausländer,
- Unterstützung des Maßnahmensystems der Arbeitsämter (jedem Arbeitslose sollte ein Beamter als unmittelbarer Ansprechpartner / Betreuer zur Verfügung stehen,
- Maßnahmen der Wirtschaftsförderung (Herabsetzung der Steuern, Kreditbürgschaften, Prämien für Unternehmer, die neue Arbeitsplätze schaffen);
- Verbesserung des Informationsumlaufs;
- Organisation von Motivationstrainings zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeitsfolgen wie Frustration und Depression.

Im Zuge des Workshops stellten die Studenten ausführlich die Lage und die Probleme einzelner Arbeitsmarktakteure sowie die von ihnen vorgeschlagenen Handlungsstrategien vor und liefern Antworten auf die Frage, wie man mit den Problemen fertig wird.



## 5. STUDIENBESUCHE

### 5.1. Szczecinner Gründerzentrum



Der Vorstandsvorsitzende des „Westpommerschen Vereins für Wirtschaftsförderung“ Zbigniew Pluta stellte die Projekte und Perspektiven seines Vereins vor und führte die Gruppe durch das dazu gehörende Existenzgründerzentrum.

#### *Geschichte der vom Verein genutzten Liegenschaft*

Der Verein nutzt die denkmalgeschützten Gebäude der früheren Straßenbahnwerkstatt der öffentlichen Verkehrsbetriebe Stettins. Für die Restaurierung und Umnutzung der Gebäude wurden 2,5 Mio PLN als Fördergelder allein für Baumaßnahmen benötigt. Jeweils 50 % des Geldes stammen als Förderzulage von der Weltbank und vom polnischen Staat. Das Grundstück hat die Stadt Stettin gestellt.

#### *Projekte des Vereins*

- Zu den langfristigen Projekten des Vereins zählen
- Das Bildungszentrum
- Das Existenzgründerzentrum

**Das Bildungszentrum** führt im Auftrag der Stadt Stettin und der zuständigen nationalen Ministerien Bildungsmaßnahmen durch. Hierzu zählen u. a. diverse Arten von TÜV-Zertifikaten, die Interessierte erwerben können, die Nutzung und Bereitstellung von PC-Laboren für die IT-Schulung durch die ortsansässige Schule für Informatik und ein großes Angebot an Kursen, Seminaren und Informationen für Existenzgründer.

#### **Das Existenzgründerzentrum des „Westpommerschen Vereins für Wirtschaftsförderung“**

Das Vereinsgelände bietet Platz für eine begrenzte Anzahl von Existenzgründerfirmen, die unter Einhaltung der durch den Verein festgelegten Nutzungsbedingungen eine gewisse Zeit das Gelände des Vereins für die erste Phase ihrer Existenz nutzen dürfen. Sobald das Unternehmen jedoch auf wirtschaftlich tragfähigen Füßen steht, muß es das Gelände



verlassen, um nachfolgenden Existenzgründern Platz zu machen. Dies erfolgt jedoch je nach Marktlage und Bedarf. Exemplarisch wurden bei einem kleinen Rundgang durch das Gebäude folgende Firmen vorgestellt:

„**Anticor**“ ist eine Elektronikfirma, die ein Zeitsignal für Uhren verarbeitet, das via Satellit ausgestrahlt und empfangen wird.

„**Euro-Info-Center**“ ist eine Beratungsorganisation mit 10-11 Mitarbeitern, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Rechtsberatung von Firmen liegt. Ihre Themenschwerpunkte sind das EU-Recht, das polnische Recht und polnische, als auch EU-Förderprogramme. Die Firma pflegt eine enge Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen und hat einen Klientenkreis von ca. 600-700 Unternehmen, die ständig beraten werden.

Auch eine **Studentenfirma** residiert im Gründerzentrum; sie wird getragen von 6 Studenten und ihre Aufgaben bestehen darin, Beratungen über den Arbeitsmarkt und dessen Förderung anzubieten. Diese Beratungsstelle richtet sich vor allem an Kleingewerbe und wird sowohl durch die Stadt Stettin als auch durch den polnischen Staat im Rahmen einer Public-Private-Partnership finanziert. Das Investitionsvolumen belief sich bislang auf 10.000 PLN; es wurde zusätzlich noch mit Fördergeldern durch die kanadische Botschaft ausgestattet.

Ferner residieren im Gründerzentrum mehrere kleine Firmen, deren Aufgabe in der Beratung von Unternehmen, in der Buchhaltung und der Verteilung und Vergabe von Fördergeldern besteht. Dabei handelt es sich um Darlehensverträge, die durch die kanadische Regierung vergeben werden. So standen 2003 111 Mio. PLN und 2004 131 Mio. PLN an Fördergeldern und Darlehensfonds zur Verfügung. Für das Jahr 2005 sind 137 Mio. PLN eingeplant. Bei den Beratungsdienstleistungen wird zwischen juristischen und natürlichen Personen unterschieden. So erhalten juristische Personen 10 kostenlose Beratungen, natürliche Personen aber unbegrenzt kostenlose Beratungen.

### *Entwicklungsperspektiven*

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Wirtschaftspolitik der Stadt Stettin ergeben sich für den Verein sehr günstige Perspektiven. Stettin hat ihre kulturellen Wurzeln in Deutschland, Schweden und Polen. Leider ist bei deutschen Unternehmen bislang eine mangelnde Investitionsbereitschaft in Stettin zu verzeichnen. Offenbar liegt Stettin zu dicht an der deutschen Grenze, so dass man Investitionen in Stettin in den deutschen Unternehmen weder kommunizieren noch durchsetzen kann. Deshalb wird man sich in Stettin bei der Investorensuche auf andere europäische Staaten, wie die skandinavischen Länder und die Niederlande konzentrieren, jedoch deutsche Investitionen nicht aus dem Blickfeld verlieren. Für den Westpommerschen Verein für Wirtschaftsförderung werden in naher Zukunft folgende Aktivitäten von besonderer Bedeutung sein:

- Das Schulungszentrum des Vereins soll zukünftig an Ausschreibungen des Kreisarbeitsamtes Stettin und von EU-Fördermittelzentren teilnehmen.
- Der studentische Unternehmerclub soll auch weiterhin kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 200 Arbeitnehmern beraten.
- Die Darlehensfonds für kleine und mittlere Unternehmen sollen auch weiterhin Darlehen der kanadischen Botschaft (Regierung) vermitteln.
- Das Kreisarbeitsamt Stettin soll zukünftig eine Beratungsstelle im Zentrum bereithalten.
- Die Kontakte des Vereins zu den Industrie- und Handelskammern in Neubrandenburg, Schwedt und Greifswald sollen weiter ausgebaut und intensiviert werden.



Darüber hinaus koordiniert der Vorstandsvorsitzende des Vereins zwei Programme der Weltbank mit einem Fördermittelvolumen von 360 Mio. €. Dazu gehören:

- Das „Programm zur Aktivierung der ländlichen Gebiete“. Hierbei handelt es sich um ein Programm für Bauern, bei denen die human resources gefördert werden sollen.
- Das zweite Programm dient der Hebung des Bildungsstandards in Polen.

### *Erfolgsbilanz*

Der Verein kann auf eine erfolgreiche Arbeit schauen; bislang sind nur 12 Firmen in der Startphase (3 Monate bis 1 Jahr) in Konkurs gegangen. Vor allem im einfachen Dienstleistungssektor besteht in Polen aktuell ein großes Wachstumspotential. Das große Problem Polens liegt aber darin, dass die polnische Wirtschaft ohne Eigenkapital in die kapitalistische Wirtschaftsordnung gestartet ist. Hinzu kommt, dass es für Existenzgründer extrem schwierig ist, Kapital zu beschaffen. Da sich der polnische Staat in einer Krise befindet und u. a. ein riesiges Haushaltsdefizit hat, kann er so gut wie keine Kapitalförderung bieten. Auch die Kreditvergabe durch die Banken ist für Existenzgründer sehr, sehr schwierig. Zur Lösung dieses Problems ist die Gründung einer Bank für die Vermittlung von EU-Fördergeldern geplant.

## **5.2. Kreisarbeitsamt in Szczecin**



Der Direktor des Kreisarbeitsamtes Stettin hat die Aufgaben und Ziele seines Amtes erläutert und die Gruppe durch das Haus geführt, um auch einen optischen Eindruck über die Arbeitsweise in der neu eingerichteten Behörde zu vermitteln.

### **Organisation und Aufgaben des Arbeitsamtes**

In Polen ist die Arbeitsvermittlung auf der Kreisebene bzw. auf der Verwaltungsebene der Wojewodschaft angesiedelt. Die Informationen über freie Arbeitsplätze sind aber in ganz Polen verfügbar. Das Kreisarbeitsamt gliedert sich in den Innendienst und den Außendienst. Der Innendienst hat die Aufgabe der Arbeitsvermittlung und –verwaltung; der Außendienst hat die Aufgabe, freie Stellen „aufzuspüren“ und an den Innendienst weiterzuleiten. Der Innendienst des Kreisarbeitsamtes Stettin hat im Jahr 2003 ca. 4000 freie Stellen vermittelt. Dabei gibt es noch einige Probleme, da sich die polnische Arbeitsverwaltung samt gesetzlicher Grundlagen noch im Aufbau befindet. Die wesentlichen Aufgaben des Arbeitsamtes sind:



- schnelle Vermittlung der Arbeitslosen,
- Milderung der Arbeitslosigkeit bzw. deren Bekämpfung
- Arbeitsvermittlung und Berufsberatung
- Kontaktpflege zu den Arbeitgebern (diese sollten in noch größerem Umfang den bestehenden Arbeitskräftebedarf anmelden)
- Berufsberatung für Jugendliche

### **Das Aufgabenfeld Berufsberatung**

Dieses Aufgabenfeld stellt einen wichtigen Schwerpunkt des Arbeitsamtes dar. Es umfasst insbesondere:

- Die Aktivierung der Arbeitslosen
- Die Berufsberatung (die nicht unbedingt an den Bildungsstand gebunden ist)
- Platzierung von Berufsberatern in Bildungszentren als Verbindungsstab
- Die Befähigung von Jugendlichen durch Schulungen zur Teilnahme am Arbeitsmarkt

Die Berufsberatung im Stettiner Arbeitsamt hat Erfahrungen aus Deutschland übernommen und nutzt deshalb auch folgende Hilfsmittel: die Blätter zur Berufsbildung samt Sichtmappen zum Präsenzstudium und „Computerinformationsblätter“.

Die Berufsberatung des Kreisarbeitsamtes Stettin vermittelt auch Praktika. Im Jahre 2003 sind ca. 800 Praktika für Arbeitslose bzw. Absolventen vermittelt worden; nach den Praktika haben ca. 20 % der Betroffenen eine Arbeitsstelle gefunden. Im Jahre 2004 sind bis jetzt ca. 400 Praktika vermittelt worden.

### **Spezielle Programme des Kreisarbeitsamtes Stettin**

Vor allem zur Gewinnung neuer Arbeitsplätze nutzt es das in Polen neue Instrument der Arbeitsfonds (Bezuschussung von Arbeitgebern für die Einstellung Arbeitsloser). Ferner ist es stets bemüht, ständig neue Fördermittel zu gewinnen. Dabei ist der Nachweis einer effizienten Verwendung zu führen, so dass das Arbeitsamt ständig die Wirksamkeit seiner Arbeit unter Beweis stellen muss.

### **Die Arbeitsmarktlage in Stettin**

Aktuell sind ca. 30.000 Personen arbeitslos; besonders problematisch ist der Umstand, dass etwa 50% der 18-24-Jährigen arbeitslos sind. Durch 16 Arbeitsvermittler sind im Jahre 2003 ca. 4.000 Arbeitsplätze vermittelt worden. Die Vermittlung erfolgt zum Teil durch Akademiker; auch in der Berufsberatung beschäftigt das Stettiner Arbeitsamt 5 Akademiker.

### **Der Bezug von Arbeitslosengeld**

Arbeitslose erhalten für die Dauern von 6 Monate 400 - 500 PLN (Vergleich: niedrigster Bruttolohn: 824 PLN monatlich). Die Voraussetzungen für die Gewährung von Arbeitslosengeld sind: 365 Tage Arbeit in den letzten 18 Monaten vor der Arbeitslosigkeit und Bewertung von Art und Umfang der vorherigen Stelle. Die Arbeitslosen müssen mit der Arbeitsvermittlung kooperieren. Sie können zweimal ein Vermittlungsangebot des Arbeitsamtes ablehnen. Aber schon beim ersten Mal gibt es eine Aussetzung des Arbeitslosengeldes für drei Monate, und beim zweiten Mal erfolgt die Aussetzung des Arbeitslosengeldes für sechs Monate. Wird dann wieder ein Angebot abgelehnt, wird kein Arbeitslosengeld mehr gezahlt. Es muss dann Sozialhilfe in Höhe von 10 bis 15 € pro Monat beantragt werden; darüber hinaus gibt es noch weitere Hilfen zum Lebensunterhalt.



## 6. PRÄSENTATIONEN DER TEILNEHMER

### 6.1. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin

**6.1.1. Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung in Deutschland; dargestellt an exemplarischen Beispielen – Linda Bahro, Sven Berndt, Markus Beuchelt, Dirk Kern, Olivier Klagge, Markus Möbius, Franziska Scherff, Isabela Seemann, Maria Sidorf, Tobias Wiesner**



#### 6.1.1.a. Zielsetzung

In diesem Beitrag soll insbesondere dargestellt werden, mit welchen Instrumenten die Wirtschaftsförderung in Deutschland umgesetzt wird. Mittel und langfristige Strategien werden dabei ausgeblendet. Die Wirtschaftsförderung verfolgt das Ziel, günstige Bedingungen für die Wirtschaft zu schaffen, „um die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Bevölkerung zu verbessern“<sup>4</sup>. Dabei richten sich die Aktivitäten vor allem auf folgende Massnahmen:

- Schaffung von Arbeitsplätzen,
- Erhalt bestehender Arbeitsplätze,
- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten für die ortsansässigen Arbeitskräfte,
- Entwicklung von Rahmenbedingungen, die für die lokale Wirtschaftsentwicklung günstig sind.<sup>5</sup>

Arbeitsplätze werden in Deutschland außerhalb des öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Sektors von Wirtschaftsunternehmen geschaffen. Staatliche Institutionen können dies nur fördern. Dabei geht es insbesondere darum, den bestehenden und sich neuansiedelnden Unternehmen günstige Rahmenbedingungen zu bieten. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die jeweilige Stadt bzw. Region ihre Attraktivität herausstellt, um neue Investoren zu gewinnen. Die dabei einzusetzenden Instrumente stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages.

<sup>4</sup> Vgl. Pröhl, M. (Hrsg.): Kommunale Wirtschaftsförderung. Internationale Recherchen und Fallbeispiele. Gütersloh 1998, S. 30.

<sup>5</sup> Ebenda, S. 30 f.



### **6.1.1.b. Exkurs: Wirtschaftsförderung im staatlichen Gefüge**

Für die Bundesrepublik Deutschland ist ein föderaler Staatsaufbau mit garantierter kommunaler Selbstverwaltung charakteristisch. Bezogen auf die Wirtschaftsförderung folgt daraus, dass für diese Aufgabe die primäre Zuständigkeit bei der Kommune liegt. Es handelt sich um eine freiwillige Aufgabe der Selbstverwaltung. Die Kommunen sind also nicht durch Bundes- oder Landesgesetz gezwungen, Aktivitäten auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung zu entfalten. Allerdings tun sie dies aus Eigeninteresse, vor allem um Gewerbesteuer zu erzielen und Arbeitsplätze für die Bevölkerung zu schaffen.

Auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung wird das jeweilige Bundesland insbesondere tätig, um größere Investitionen zum Nutzen einer ganzen Region zu unterstützen und um prototypische Organisationsformen (z. B. Wirtschaftsagentur Brandenburg) einzurichten und zu unterhalten.

Der Bund agiert in diesem Bereich vor allem durch die Bundesagentur für Arbeit, die für die Vermittlung, Qualifizierung und Förderung von Arbeitslosen zuständig ist. Auf dem Gebiet der Arbeitslosigkeit hat diese Bundesagentur die alleinige Zuständigkeit. Ferner wird der Bund auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung tätig, wenn es sich um eine Investition von nationaler Bedeutung handelt (z. B. Ansiedlung eines Automobilwerkes).

### **6.1.1.c. Instrumente der Wirtschaftsförderung**

Nach einer weitverbreiteten Klassifizierung werden die Instrumente der Wirtschaftsförderung in drei Bereiche unterteilt, danach richten sich die Aktivitäten der Kommunen auf die

- Beeinflussung harter Standortfaktoren,
- Beeinflussung weicher Standortfaktoren,
- optimale Steuerung durch den Hebesatz (= die Höhe) der Gewerbesteuer.

In Deutschland können die Städte und Gemeinden die Höhe der Gewerbesteuer selbst festlegen; diese Steuer kommt allein ihnen zu Gute; sie ist eine sehr wichtige Einnahmequelle. Die Kunst der Steuerung durch den Hebesatz der Gewerbesteuer, der die Höhe der von einem Unternehmen zu zahlenden Gewerbesteuer bestimmt, besteht darin, gleichzeitig attraktiv für Investoren (Konkurrenz mit dem Hebesatz anderer Städte) zu sein und über diese Steuer die notwendigen Einnahmen für die Umsetzung der politischen Ziele der Stadt zu erhalten.

Die übliche Unterscheidung nach harten und weichen Standortfaktoren vermittelt den Eindruck, die harten seien objektiv und die weichen eher subjektiv: Dieser Eindruck wird mit der Vorstellung verbunden, die harten seien die wichtigeren. Solche Zuschreibungen erweisen sich in der Realität als wenig hilfreich. Denn es kommt vor allem auf die je spezifische Situation des einzelnen Unternehmens an, welche Standortfaktoren im konkreten Fall besonders bedeutsam sind. Eine Spedition benötigt vor allem sehr gute Verkehrsanbindungen; ein Unternehmen für Software-Entwicklung und Beratungsdienstleistungen eine leistungsfähige Infrastruktur auf dem Gebiet der Telekommunikation und attraktive Wohnbedingungen für das Personal und eine Stadt, in der sich auch Ausländer wohlfühlen. Ferner verfügt jede Kommune über unterschiedliche räumliche, natürliche und kulturelle Ressourcen, die sich kaum verändern lassen. Deshalb ist es wichtig, das je spezifisch vor Ort verfügbare Potential optimal für die Wirtschaftsförderung zu nutzen.



Zu den harten Standortfaktoren zählen insbesondere:

- Verfügbarkeit von Gewerbeflächen
- Verkehrsinfrastruktur
- Technologie- + Gründerzentren
- Nähe zu Zulieferern
- Nähe zu strategischen Partnern
- Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte
- Nähe zu Absatzmärkten
- Lohnniveau

Von den vorstehend angeführten harten Standortfaktoren kann die Kommune nicht alle beeinflussen. Dies gilt insbesondere für das Lohnniveau und die Nähe zu Absatzmärkten; für die Qualifizierung von Arbeitskräften ist nicht die Kommune sondern die Bundesagentur für Arbeit zuständig.

Zu den weichen Standortfaktoren zählen insbesondere:

- Verwaltungsservice
- kulturelles Angebot
- attraktive Wohnlagen
- Angebote zur Freizeitgestaltung
- Bildungseinrichtungen
- Image der Stadt / Region
- Mentalität der Bevölkerung

Früher waren Bildung, Kultur, Wohnen und Freizeit die wichtigsten Aspekte der Beeinflussung weicher Standortfaktoren. Heute gewinnt der Verwaltungsservice eine zunehmende Bedeutung; manche Forscher betonen, dies sei neben der Ausweisung von Gewerbeflächen und guter Infrastruktur einer der drei zentralen Faktoren für die Gewinnung von Investoren. Das Image einer Stadt bzw. Region kann eine Kommune nur sehr langfristig verändern; die Mentalität der Bevölkerung so gut wie gar nicht.

#### **6.1.1.d. Beispiele der Wirtschaftsförderung in Deutschland**

Im Folgenden werden 7 Beispiele vorgestellt, die unterschiedliche Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung illustrieren. Diese Beispiele vermitteln keinen umfassenden Überblick über die Wirtschaftsförderung in Deutschland; sie sollen vielmehr exemplarisch zeigen, wie einzelne Städte und Regionen versuchen, im Wettbewerb um Investoren erfolgreich zu sein.

##### **Wirtschaftsförderung als Chefsache in einer Kleinstadt (Kyritz)**

Kyritz ist eine Stadt mit gut 10.000 Einwohnern im Bundesland Brandenburg. Das Beispiel dieser Stadt soll zeigen, wie auch eine kleine Stadt besonderes Engagement auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung entfaltet. Eine hohe Quote von Arbeitslosen (22 %) und die Tatsache, dass im Jahre 2002 86 % der in der Stadt ansässigen Betriebe keine Gewerbesteuer zahlen mußten, weil ihre Gewinne sehr gering waren, veranlasste den Bürgermeister zu einer Umorganisation der Wirtschaftsförderung.

Bislang wurde das Aufgabengebiet Wirtschaftsförderung in Kyritz von einem Mitarbeiter wahrgenommen, der organisatorisch zum Bauamt gehörte. Dies entspricht der durchschnittlichen Situation im Ostteil Deutschlands, wo auf ca. 10.000 Einwohner eine Vollzeitstelle im Bereich Wirtschaftsförderung entfällt. Die Aufgabenwahrnehmung dieses



einen Mitarbeiters war überhaupt nicht vernetzt mit anderen Aufgaben in der Stadtverwaltung. Nach einigen Überlegungen, die Wirtschaftsförderung aus der Stadtverwaltung völlig auszulagern, entschied der Bürgermeister sich für eine interne Lösung. Es wurde ein neuer Fachbereich Wirtschaftsförderung mit 4 Planstellen geschaffen, der direkt dem Bürgermeister unterstellt wurde. Wirtschaftsförderung wurde damit zur Chefsache.

Mit dieser Umorganisation ging nicht nur eine Erweiterung der Personalstellen sondern auch eine Erweiterung des Qualifikationsprofils, der finanziellen Ressourcen (für Reiskosten, Messeauftritte und Marketingaktionen), der technischen Ausstattung und der Entscheidungsbefugnisse einher. Die Wirtschaftsförderung erhielt den Auftrag zur umfassenden Begleitung der Investoren vom Erstkontakt bis zur Betriebsaufnahme und ggf. -erweiterung. Zugleich wurde ihr die Kompetenz übertragen, als Knotenlöser tätig zu werden, wenn in der Zusammenarbeit mit anderen Stellen der Kommunalverwaltung Probleme auftreten. Die unmittelbare Nähe zum Bürgermeister als obersten Chef der Stadtverwaltung fördert die Wirksamkeit der Knotenlöser-Funktion.

### **Clusterorientierte Wirtschaftsförderung in Leipzig**

Für die Wirtschaftsförderung der Großstadt Leipzig im Bundesland Sachsen ist die Konzentration auf 5 Kernbereiche (Cluster) charakteristisch. Dies Cluster sind:

- Automobilbau und Zulieferindustrie
- Medien, Kommunikation und IT
- Energie- und Umwelttechnik
- Gesundheit, Biotechnologie und Medizintechnik
- Unterstützende Wirtschaftszweige

*Leipzig war erfolgreich, für die weltweit bekannte Automarke BMW den ostdeutschen Produktionsstandort zu erhalten. Dies hat nicht nur eine Vielzahl von Zuliefererbetrieben nach sich gezogen, sondern nach wenigen Jahren auch dazu geführt, dass mit Porsche ein zweiter Automobilbauer einen Produktionsstandort in Leipzig errichtet hat. Hier zeigen sich die Effekte „Nähe zu strategischen Partnern“ und „Vorhandensein von Zuliefererbetrieben“ als Standortfaktoren, die sich gegenseitig verstärken, ohne dass die kommunale Wirtschaftsförderung dies wesentlich beeinflusst hat. Es ist aber nur konsequent, wenn Leipzig dieses Cluster langfristig ausbauen will.*

Vor dem zweiten Weltkrieg war Leipzig eine weltweit bekannte Medienstadt. Daran knüpft die Wirtschaftsförderung an, indem sie folgende Unternehmensbereiche gezielt fördert: Verlage, Druck und Werbung; Film, Fernsehen, Audio; IT & Neue Medien. Das Cluster Energie- und Umwelttechnik befindet sich zur Zeit noch in der Entwicklung. Die Wirtschaftsförderung der Stadt geht aber davon aus, dass es sich mit der Ansiedlung nationaler und internationaler Firmen ausbauen lässt. Entsprechendes gilt für das Cluster Gesundheit, Biotechnologie und Medizintechnik. Beide stellen aus der Sicht der Stadt die für die Zukunft entscheidenden Segmente dar. Diese sollen für die Stadt entwickelt werden. Dabei spielt die Nähe zu den Forschungsaktivitäten der Universität Leipzig auch eine wichtige Rolle.

Für die Entwicklung und Pflege der vorstehenden 4 Cluster sind unterstützende Wirtschaftszweige erforderlich. Dazu gehören: Bauwirtschaft, verarbeitendes Gewerbe, Messe, Banken. Diese sind in ihrem aktuellen Bestand zu sichern und zu fördern, damit sie den Anforderungen der erwarteten Investoren in den Zukunftsclustern entsprechen können.



Dabei zeigt die Wirtschaftsförderung Leipzigs ihre Weitsicht. Zugleich verlässt sie sich nicht allein auf ein Cluster (z. B. Automobilbau und Zulieferer), sondern plant langfristig die Ansiedlung von Zukunftstechnologien in mindestens zwei Clustern.

### **Verkehrsinfrastruktur als Standortvorteil für Nürnberg**

Für die Stadt Nürnberg im Bundesland Bayern ist die seit fast 70 Jahren bestehende gute Verkehrsanbindung per Straße, Schiene, Wasser und Luft ein herausragender Standortfaktor. Demzufolge hat die Stadt am Hafen ein Gebiet entwickeln lassen, das heute im süddeutschen Raum das größte multifunktionale Güterverkehrszentrum ist. Diese Logistik-Drehscheibe Deutschlands hat eine Fläche von 337 ha, auf dem jährlich ca. 9 Mio. t Güter umgeschlagen werden. Damit sind viele neue Betriebe der Logistik-Branche entstanden. Ferner haben sich dort Produktions- und Recyclingunternehmen angesiedelt.

Nürnberg liegt im Schnittpunkt der Autobahnen Paris-Prag, London-Brüssel-Wien-Budapest und Warschau-Berlin-Rom. Im Stadtgebiet gibt es 14 Autobahnabfahrten und ein sehr gut ausgebautes innerstädtisches Straßennetz. Auch in Bezug auf den Schienenverkehr ist Nürnberg ein europäischer Knotenpunkt. Die Stadt ist an das nationale Hochgeschwindigkeitsnetz (ICE) und das Euro-City-Netz angeschlossen; sie verfügt über einen leistungsfähigen, modernen Container- und Umschlagbahnhof. Der Nürnberger Hafen liegt an der Groß-Schiffahrts-Straße des Main-Donau-Kanals, der mit den Flüssen Donau und Rhein eine Wasserstraße von gut 3.500 km Länge darstellt. Nürnberg ist auf diese Weise per Schiff mit den Rheinanliegerstaaten sowie der Nordsee und über die Donau zum Schwarzen Meer verbunden. Der Flughafen Nürnberg ist zwar kein riesiges Luftdrehkreuz, aber er hat über 3 Mio. Passagiere jährlich, für die Direkt-Verbindungen zu 45 internationalen Zielen angeboten werden. Besonders günstig sind bei diesem Flughafen die kurzen Eincheckzeiten und die kurzen Wege zum Stadtzentrum (12 Minuten mit der U-Bahn, 15 Minuten mit dem PKW). Der Flughafen bietet Arbeitsplätze für fast 18.000 Menschen.

### **Kultur und Wellness als Standortvorteile für Bayreuth**

Durch die jährlich stattfindenden Wagner-Festspiele ist die Stadt Bayreuth im Bundesland Bayern international gut bekannt. Daran anknüpfend konzentriert sich die Wirtschaftsförderung dieser Stadt auf die Bereiche Kultur und Wellness / Gesundheit. Dabei kann sie auch die natürliche Ressource einer Heilquelle als Kurort nutzen. Zugleich ist Bayreuth eine Universitätsstadt, so dass sie für sich auch noch das Potential als Stadt der Wissenschaft vermarkten kann. Dies führt im Bereich der Gesundheit dazu, dass nicht nur Wellness- und weitverbreitete Kurangebote offeriert werden sondern zugleich auch die spezialisierte Hochleistungsmedizin eines Universitätsklinikums. Die geringe Industriedichte kann die Stadt nutzen, um für die Festspielbesucher und die Bewohner ein umfangreiches, attraktives Naherholungsgebiet mit vielfältige Sportstätten anzubieten. Damit erhält die Stadt einen hohen Wohnwert und steigert ihre Attraktivität als Ort für Arbeit und Freizeit gerade auch für gut verdienende Spezialisten. Dadurch erhält die Stadt Kaufkraft und hohe Gewerbesteuererinnahmen, auch wenn kaum Industrie vorhanden ist.

### **BLC – die preisgekrönte Internetpräsenz Berlins für Investoren**

Die Hauptstadt Berlin verfügt über verschiedene Einrichtungen auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung, darunter das Business Location Center (BLC). Die Aufgabe des Business Location Centers besteht in der Unterstützung, Prüfung, Planung und Durchführung aller Aktivitäten der Stadt zur Gewinnung potentieller Investoren. Die



Service-Dienstleistungen des BLC sind für die Investoren unentgeltlich und erfolgen neutral und streng vertraulich. BLC hat speziell für Investoren aus dem In- und Ausland eine Internetpräsenz entwickelt, die im Jahre 2002 beim E-City-Award mit der höchsten Auszeichnung gewürdigt wurde.<sup>6</sup>

Die Website des BLC<sup>7</sup> ist als erster Kontakt zur Stadt Berlin gedacht ist, sie enthält auch viele Informationen zur Stadt an sich und gliedert sich in folgende Bereiche:

- Wirtschaftsstandort
- Investieren in Berlin
- Das neue Berlin
- Leben und Wohnen
- Investieren in Deutschland
- Außenwirtschaft
- Immobilienportal

Um potentiellen Investoren und ihren Familien den Start in Berlin zu erleichtern, bietet die Website nicht nur wirtschaftsnahe Informationen, sondern auch spezielle Informationen zum täglichen Leben in Berlin.<sup>8</sup> Diese untergliedern sich in die folgenden Unterpunkte:

- *Wohnen in Berlin* (Infos über das Wohnen in den Berliner Bezirken, Wohnen im Kiez (Stadtteil), Wohnen am Wasser, Wohnen im Umland und über die Mietkosten).
- *Soziale Infrastruktur* (Infos über Krankenhäuser & medizinische Versorgung, Schulen, Kindergärten, Sport- und Spielstätten, Kirchen- und Religionsgemeinschaften und Volkshochschulen).
- *Kultur und Freizeit* (Infos über Veranstaltungen, Theater- und Konzerthäuser, Museen und Galerien, Kinos, Gastronomie und Shopping und städtische Naherholungsgebiete).
- *Service für Ausländer* (Infos über internationale Communities nach Kulturkreisen und Botschaften, Lebenshaltungskosten, Visa und Arbeitserlaubnisse, Zoll- und Devisenbestimmungen, Banken und Finanzinstitute).
- *Service für (Neu-)Berliner* (Infos über Behörden (Bezirksämter, das Landeseinwohneramt; die Finanzämter, die Arbeitsämter) und Umzugsdienstleistungen).

### **ZAB – ein Bundesland unterstützt die Wirtschaftsförderung**

Die Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) ist eine Einrichtung der Landesverwaltung auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung. Sie ist mit mehreren regionalen Beratungsbüros im gesamten Bundesland präsent und unterstützt zum einen die kommunale Wirtschaftsförderung in einem Bundesland, das geprägt ist von vielen kleinen Gemeinden und Städten; die Stadt Potsdam ist die einzige in diesem Bundesland mit mehr als 100.000 Einwohnern. Zum anderen ist die ZAB insbesondere auf dem Gebiet der Innovations- und Technologieförderung tätig. Sie soll den Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft unterstützen sowie Unternehmen bei der Präsenz auf nationalen und internationalen Messen, bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern sowie bei der Patentverwertung zur Seite stehen.

<sup>6</sup> <http://eec.bauteil.cc/e25845c3a052e23c66073850f82eb2cf.html>

<sup>7</sup> <http://www.blc.berlin.de/de/startseiten-themen.jsp>

<sup>8</sup> <http://www.blc.berlin.de/de/div/frame2.html>



## **Guter Verwaltungsservice durch Zeitmanagement bei Genehmigungen**

Der Service der öffentlichen Verwaltung für Unternehmen gilt heute als ein wichtiger Standortfaktor. Deshalb bemühen sich fast alle Kommunen um Kundenorientierung gerade auch für Investoren. Meistens bleibt es dabei, dass man die Wirtschaftsförderungsämter entsprechend ausrichtet; bei den anderen Ämtern (vor allem Gewerbeaufsicht, Denkmal- und Naturschutz) ändert man oft wenig oder gar nichts. Das Regierungspräsidium Gießen als eine für die Ansiedlung von großen Betrieben mit erwartbaren Beeinträchtigungen der Umwelt wichtige Genehmigungsbehörde ist vor einigen Jahren einen konsequenten Weg eingeschlagen, um einen guten Verwaltungsservice versprechen und nachweisbar einhalten zu können.

Alle Genehmigungsverfahren wurden mit einem konsequenten Zeitmanagement verknüpft, so dass die Dauer des Verfahrens relativ gut vorhersehbar und der jeweilige Stand des Verfahrens während des gesamten Prozesses transparent ist. Die Investoren und die Führungskräfte der Behörde wurden in die Lage versetzt, die einzelnen erforderlichen Schritte in der zeitlichen Abfolge genau zu kennen und bei auftretenden Störungen im Genehmigungsprozess sofort die relevanten Informationen zu erhalten, um gegensteuern zu können. Diese Maßnahmen haben im Durchschnitt die Genehmigungsverfahren in der zeitlichen Dauer mehr als halbiert, die Kunden- und die Mitarbeiterzufriedenheit in der Behörde deutlich erhöht. Die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer hat dieses mit ihrem Qualitätspreis 1996 gewürdigt.<sup>9</sup>

### **6.1.1.e. Schlussbemerkungen**

Die vorstehenden Beispiele zeigen exemplarisch, mit welchen Instrumenten die Wirtschaftsförderung versucht, für ihre Stadt oder Region neue Investoren zu gewinnen und die bestehenden Betriebe zu entwickeln und in ihrer Existenz abzusichern. Die klassische Unterscheidung nach harten und weichen Standortfaktoren gibt keine Anhaltspunkte in Bezug auf die Wertigkeit. Entscheidend für den Erfolg der Wirtschaftsförderung ist es vielmehr, dass das besondere Potential vor Ort konsequent genutzt und ausgebaut wird. Die clusterorientierte Förderung in Leipzig zeigt, wie eine Stadt bestehende und zukunftsorientierte Branchen gezielt fördert. Am Beispiel Kyritz wird deutlich, dass die Unterstützung der Wirtschaftsförderung durch den obersten Chef der Verwaltung sehr wichtig ist. Dann gelingt es auch, die Wirtschaftsförderung mit anderen Politikfeldern zu verzahnen. Letztlich kann eine Wirtschaftsförderung nur dann erfolgreich sein, wenn die geförderten Unternehmen am Markt erfolgreich sind; dies hängt aber entscheidend vom Handeln der Unternehmen und den Entwicklungen auf den nationalen und internationalen Märkten ab.

---

<sup>9</sup> Hill, H. / Klages, H: (Hrsg.): Modernisierungserfolge und Spitzenverwaltungen. Eine Dokumentation des 3. Speyerer Qualitätswettbewerb 1996. Düsseldorf 1997, S. 173 ff.



## 6.2. Växjö Universität

### 6.2.1. Strategien und Modelle schwedischer Kommunen zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung - *Thomas Marten Universität Växjö/Schweden*



Zunächst möchte ich einige Vorbemerkungen zu den Besonderheiten Schwedens im Vergleich zu Deutschland, Holland und Polen machen:

- Ein flächenmäßig großes Land, aber nur sehr dünn besiedelt (20 Einwohner/km<sup>2</sup>).
- Ein bis 2020 andauernder hoher Bevölkerungszuwachs durch den Babyboom der 80er und 90er Jahre, eine hohe Einwanderung (30 000 Personen jährlich) und eine hohe durchschnittliche Lebenserwartung (Männer 77, Frauen 82).
- Ein seit über 40 Jahren besonders stark ausgeprägter Strukturwandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft. In dieser Zeit stieg die Zahl der in den Dienstleistungssektoren Beschäftigten von ca. 1,7 auf 2,8 Mio. an.
- Eine hohe Erwerbsquote (78% der Bevölkerung) mit einem schnell gewachsenen öffentlichen Sektor (je ein Drittel der Berufstätigen arbeiten im öffentlichen Sektor, im privaten Dienstleistungsbereich und in der Warenproduktion). Damit hat Schweden
- einen der größten öffentlichen Sektoren der Welt.
- Schweden hat die größte Abgabenquote aller OECD-Staaten (Steuern und Sozialabgaben = 53% des BIP /2003).
- Eine im Vergleich zu anderen Ländern auffallend positive, vertrauensvolle Einstellung der Bevölkerung gegenüber der öffentlichen Hand.

Charakteristische Züge des öffentlichen Sektors in Schweden:

- Relativ kleine Gemeinden (insgesamt 288) mit direkt gewählten Politikern und einem eigenen Besteuerungsrecht.
- Die 24 Bezirke haben vor allem die Aufgabe, das Gesundheitswesen zu betreiben. Dazu gehört die gesamte Primärversorgung und die Krankenhauspflege.
- Umfassende soziale Dienstleistungen, die als „Schwedisches Modell“ bekannt wurden.
- Ein genereller wohlfahrtspolitischer Ansatz, der ein einheitliches Angebot an Dienstleistungen beinhaltet, die von fast allen in Anspruch genommen werden.



- Öffentliche Verwaltungen haben auf vielen Gebieten eine Monopolstellung und werden durch lokale Steuern, staatliche Zuschüsse und obligatorische Sozialversicherungsabgaben finanziert.
- Eine in den letzten 10 Jahren stärker werdende Tendenz zur Deregulierung öffentlicher Dienstleistungen und die Einführung privater Alternativen (z.B. Privatschulen)
- Eine verbreitete Einstellung, die großen Wert auf Einvernehmen, Gleichheit und kollektiven Nutzen legt.

### **Die Rolle des Staates**

Wirtschaftspolitik in Schweden ist formell gesehen Aufgabe des Staates. Es gibt keinen ausdrücklichen gesetzlichen Auftrag für die schwedischen Gemeinden, sich diesem Bereich zu widmen. Das Gesetz sieht nur „generelle Maßnahmen vor, die die Wirtschaft in den Gemeinden fördern“ sollen und selektive Aktivitäten für einzelne Gewerbetreibende können nur dann erfolgen, wenn „besondere Gründe“ vorliegen.

Seit 1997 bekommen die schwedischen Kommunen vom Staat einen generellen Zuschuss. Dieser ist an die Einwohnerzahl und die Zahl der betreuungsbedürftigen Bevölkerungsgruppen gebunden. Der Staatszuschuss beträgt ca. 15-18% der Einnahmen einer Gemeinde und besteht zu einem Teil aus einem an staatliche Vorgaben gebundenen Teil, z.B. für bestimmte Infrastrukturprojekte und einem Teil, über den die Gemeinden frei verfügen können.

Die Haupteinnahmequelle der Gemeinden sind die Kommunalsteuern, die alle Arbeitnehmer zahlen und die 55% der Gesamteinnahmen ausmachen. 20% der verfügbaren Mittel stammen aus Gebühren, der Rest aus Vermietungen, Verpachtungen, Zinserträgen u.s.w. Im Unterschied zu vielen anderen Ländern gibt es keine Unternehmenssteuern, die in Gemeindekassen fließen.

Obwohl schwedische Gemeinden keinen gesetzlichen Auftrag haben, aktiv Wirtschaftspolitik zu betreiben und auch von keinen Unternehmenssteuern profitieren, investieren sie immer mehr Energie und Ressourcen in Wirtschaftsförderung und Beschäftigung. Der Grund dafür ist einfach zu nennen: Von einer günstigen Entwicklung für Wachstum und Beschäftigung hängt wesentlich der ökonomische Spielraum einer Gemeinde ab, der einen entsprechenden kommunalen Service ermöglicht.

Seit Anfang der 80er Jahre führt der Schwedische Gemeindeverband regelmäßig Untersuchungen durch, um die verschiedenen Aspekte der kommunalen Tätigkeit auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung zu beleuchten, z.B. verwendete Strategien, Methoden, Organisationsformen und personeller Aufwand. Meine folgende Darstellung stützt sich wesentlich auf diese Untersuchungen, die unter dem Titel „Erfolgreiche Gemeinden – auf dem Weg zu einem neuen wirtschaftspolitischen Modell“ (Framgångsrika kommuner – mot en ny näringspolitisk modell?, Svenska kommunförbundet, 1996) veröffentlicht wurden. Man hat für diese Untersuchungen eine Reihe von erfolgreichen Gemeinden ausgewählt, die bewusst und langfristig orientiert sich mit Fragen der Förderung von Wirtschaft und Wachstum beschäftigen, um zu sehen, welche gemeinsamen Eigenschaften sie aufweisen. Ein wichtiges Ziel war dabei auch herauszufinden, inwiefern sich diese gemeinsamen Merkmale auf den jeweiligen Erfolg der Gemeinde auswirkten.



Bei den vom Schwedischen Gemeindeverband untersuchten wirtschaftspolitischen Aktivitäten von erfolgreichen Gemeinden wurden folgende Aspekte als besonders wichtig hervorgehoben:

- Die *Zusammenarbeit von Gemeinde und Wirtschaft* sowohl in direkter als auch indirekter Weise zur Mobilisierung von externen Ressourcen hat positive Effekte auf die Standortqualität der Gemeinde.
- Die *wirtschaftspolitischen Strategien* sind hinsichtlich bestimmter Maßnahmen prinzipiell mehr prozessorientiert und weniger detailliert gesteuert. Das wird damit erklärt, dass die Gemeinden ihren begrenzten Einfluß auf die Wirtschaft eingesehen haben.
- Präzise formulierte *Ziele und Auswertungen* scheinen in der kommunalen Wirtschaftspolitik eine ziemlich geringe Rolle zu spielen. Stattdessen sind die Aktivitäten mehr kontextangepasst; sie haben einen langfristigen Charakter und sind flexibel im Hinblick auf Organisation und Strategie und können leicht veränderten äußeren Umständen angepasst werden.
- Die *Organisationsformen* sind durchdacht und zweckmäßig und erleichtern Kontakte zwischen den operativen Gremien der Gemeinde und der lokalen Wirtschaft. Sie ermöglichen außerdem politische und administrative Selbständigkeit.
- Im *Verhältnis Politiker-Verwaltung* ist es die Rolle der Politiker, Visionen und Ziele vorzugeben, die staatlichen Behörden zu bearbeiten und die Gemeinde nach außen zu vertreten. Die operative Verantwortung tragen professionelle Verwaltungsbeamte.
- Eine *kreative Arbeitsweise* ist für die Gemeinden wichtig: Engagement und Kombinationsvermögen bei einzelnen Personen innerhalb und außerhalb des Gemeindeapparates sind oft wichtige Faktoren und schaffen ein gutes „Klima“ für Wachstum.
- Die *wirtschaftspolitische Ausrichtung* der Bemühungen der Gemeinde zeigt oft deutlich die Rolle, die erfolgreiche Gemeinden spielen, damit die staatlichen Maßnahmen für Wachstum und Beschäftigung auch effektiv sind.

Analysen der wirtschaftspolitischen Aktivitäten der untersuchten Gemeinden zeigen eine deutliche Veränderung der lokalen Wirtschaftspolitik während der letzten fünfzehn Jahre. Vereinfacht gesagt kann man von einem Übergang von einem „traditionellen“ zu einem „modernen“ kommunalen wirtschaftspolitischen Modell sprechen. Dieser Übergang ist natürlich allmählich erfolgt, aber als Handlungsmuster erst in jüngster Zeit deutlich geworden. Die Entwicklung bezieht sich vor allem auf folgende Bereiche:

- *Der politische Stil* hat sich total geändert. Früher waren Kontakte zu anderen Gemeinden eher ungewöhnlich. Die Konkurrenz zwischen den Gemeinden schloss gemeinsame Aktivitäten und strategische Allianzen aus. In der modernen kommunalen Wirtschaftspolitik möchte man sich natürlich auch positionieren, d.h. die eigenen Vorzüge im Vergleich zu anderen betonen, aber es existiert heute ein hohes Maß an Offenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden. Die eigenen



wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Probleme werden heute in zunehmender Weise als regionale, weniger als lokale Probleme betrachtet.

- Die verwendeten *Strategien* unterscheiden sich wesentlich zwischen beiden Modellen: In der traditionellen kommunalen Wirtschaftspolitik wurde viel Zeit und Kraft für die Formulierung deutlicher und expliziter Strategien verwendet. Das schlug sich oft in detailliert ausformulierten Handlungsprogrammen nieder. In der modernen Wirtschaftspolitik sind die Strategien bedeutend unbestimmter. In der Mehrzahl der untersuchten Gemeinden fehlte entweder eine klare Strategie oder die Hauptverantwortlichen in der Gemeinde und der Wirtschaft hatten nur sehr unklare Vorstellungen über die strategischen Ziele. Eine amerikanische Studie über Entscheidungsträger in der lokalen Wirtschaftspolitik hat ein ähnliches Bild ergeben (vgl. Reese, Laura A.; 1993) „Decision Rules in Local Economic Development“, *Urban Affairs Quarterly*, vol. 28:501-513). Die Akteure hier waren nicht besonders rational ausgerichtet, sondern mehr durch Erfahrungen und Urteile professioneller Verwaltungsbeamte geprägt. Die Entscheidungen gründeten sich zum großen Teil auf gemachte Erfahrungen, Routine und Intuition als auf ausgeklügelte rationale Modelle.
- Die *wirtschaftspolitischen Ziele* in dem traditionellen kommunalen wirtschaftspolitischen Modell hatten oft in gewisser Hinsicht den Charakter von Wunschlisten. Sie beschrieben detailliert z.B. die gewünschten Ziele im Hinblick auf Bevölkerungszahl, Arbeitsplätze in verschiedenen Bereichen u.s.w. Vor ca. 10 Jahren begann man einzusehen, dass diese Art von Strategien keine große Hilfe bedeutet. Die Wirtschaftspolitik ist nämlich der Bereich in einer Gemeinde, der am meisten einer dynamischen und nicht vorhersehbaren Entwicklung ausgesetzt ist. In den untersuchten Gemeinden hat man eine wesentlich offenere, flexiblere und der jeweiligen Situation angepasste strategische Einstellung angetroffen. Die Ziele haben hier in hohem Grad den Charakter von Visionen, aber der Weg dorthin wird jeweils allmählich festgelegt. Heute wird die Wirtschaftspolitik zu ihrer Umgebung und ihren Veränderungen auf eine ganz andere Weise in Beziehung gesetzt als in dem traditionellen Modell, wo man von der Annahme ausging, dass die Wirtschaftspolitik einer Gemeinde aktiv die Veränderungen in die gewünschte Richtung lenken könnte. Es handelt sich also um verschiedene Arten von Aktivitäten: In dem traditionellen Modell war die kommunale Wirtschaftspolitik im Rahmen eines sehr statischen Bildes der Wirtschaft aktiv, während in dem modernen Modell die Gemeinde in einer dynamischen Umwelt agiert. Im Hinblick auf das *Verhalten* waren die wirtschaftspolitischen Aktivitäten in dem traditionellen Modell eher reaktiv. Während der 80er Jahre waren die Gemeinden vor allem mit der Entwicklung von Instrumenten als Reaktion auf den wirtschaftlichen Strukturwandel beschäftigt. Heute hat man mehr offene Visionen. Es scheint sich die Einsicht verbreitet zu haben, dass man trotz der Notwendigkeit der Bewältigung verschiedener akuter Krisen nicht die langfristigen Ziele aus dem Auge verlieren darf.

Die *Ausrichtung* der kommunalen Wirtschaftspolitik unterscheidet sich zwischen beiden Modellen wesentlich voneinander. Die traditionelle Wirtschaftspolitik zielte strikt auf einzelne Unternehmen ab. Man hatte eine klare Vorstellung davon, welchen Typ von Unternehmen man zu sich locken wollte, um „die richtige Mischung“ in der lokalen Wirtschaft zu bekommen. Die moderne Wirtschaftspolitik schwedischer Kommunen konzentriert sich in erster Linie auf die technologische Entwicklung, vor allem Informationstechnologien und die Infrastruktur. Indirekt richtet sich diese Strategie an die



Unternehmen, denn Investitionen in moderne Technologien und die Infrastruktur zielen vor allem auf die Erhöhung der eigenen Attraktionskraft bei der Wirtschaft. Dennoch ist der Unterschied zwischen beiden Modellen bedeutend, denn er beruht auf verschiedenen Strategien im Hinblick auf die Entstehung von Netzwerken, Ressourcenmobilisierung und Zusammenarbeit auf lokaler Ebene. Der Unterschied zwischen der traditionellen und modernen Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftspolitik knüpft an den generellen Unterschied zwischen den beiden Modellen hinsichtlich der Vorstellungen der eigenen Möglichkeiten, die lokale Wirtschaft zu steuern und zu kontrollieren an. Im traditionellen Modell existierte die Vorstellung, die Wirtschaft nach der eigenen Strategie zu entwickeln. Im modernen Modell dominiert mehr die realistische Einsicht, dass die Stärke der Gemeinde vor allem in der Schaffung günstiger Voraussetzungen für die Wirtschaft liegt. Die vom Schwedischen Gemeindeverband durchgeführten umfangreichen Befragungen haben ergeben, dass sowohl die Gemeinden als auch die Vertreter der Wirtschaft genau dies zusammen mit der Mobilisierung externer, vor allem staatlicher Ressourcen als Hauptaufgaben kommunaler Wirtschaftspolitik ansehen.

Die *Fokussierung* der kommunalen Wirtschaftspolitik hat sich vor allem im Zusammenhang der Veränderungen ihres Stils, ihrer Ziele und Ausrichtung verändert. Früher dominierte eindeutig die Fokussierung auf Unternehmen, um Arbeitsplätze zu sichern bzw. neue zu schaffen. Die Konkurrenz zwischen den Gemeinden um Unternehmensgründungen war hart. In dem neuen wirtschaftspolitischen Modell konzentriert man sich stattdessen auf Zusammenarbeit und die Errichtung von Netzwerken als Mittel, um günstige Voraussetzungen für Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung. Heutzutage lässt sich immer häufiger beobachten, dass wirtschaftspolitische Probleme oft mehrere Gemeinden mit gemeinsamen Interessen als nur eine einzelne Kommune berühren. Vor allem hat die immer größer werdende Bedeutung verschiedener Internationalisierungsstrategien das Interesse für eine kommunale Zusammenarbeit verstärkt. Hinzu kommen die zunehmenden Investitionen in den IT-Bereich. In beiden Fällen können wir über neue Motive und Strategien zur Mobilisierung von externen Ressourcen sprechen. Diese Neuorientierung hat zwei Effekte gehabt: Sie hat die Gemeinden auf dem Gebiet der lokalen Wirtschaftspolitik einander nähergeführt und sie hat wahrscheinlich auch dazu beigetragen, die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und der Wirtschaft zu intensivieren.

Die *Triebkräfte* der Entwicklung haben auch einen anderen Charakter bekommen. Die Wirtschaftspolitik der Gemeinden wurde in dem früheren Modell konsequent gesteuert von den Zielen, die in Programmen und Strategiepapieren formuliert wurden. Da diese nun eine immer geringere Rolle spielen, haben sich die Voraussetzungen für eine mehr voraussetzungslose und situationsangepasste Wirtschaftspolitik verbessert. Die Wirtschaftspolitik vieler schwedischer Gemeinden hat damit den Charakter einer im Kontext stehenden aktiven Suche nach neuen Möglichkeiten bekommen.

Die *Bedeutung staatlicher Maßnahmen* ist immer noch groß. Im traditionellen Modell bestanden diese vor allem aus finanziellen Zuwendungen an die Gemeinden, Regionen oder auch einzelne Unternehmen während einer Krisenperiode – vor allem während des industriellen Strukturwandels Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre. Im Laufe der 80er Jahre verminderte die schwedische Regierung diese eher defensiven Maßnahmen zugunsten von offensiven, zukunftsorientierten wirtschaftspolitischen Maßnahmen vor



allem in die Infrastruktur, Forschung und Entwicklung. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung moderner Informationstechnologien in einer Gemeinde. Staatliche Maßnahmen sind also nach wie vor wichtig für die Gemeinden; sie haben ihren Charakter jedoch grundlegend verändert.

*Politische Faktoren* spielen im modernen wirtschaftspolitischen Modell eine bedeutend geringere Rolle als im alten. Frühere Studien haben gezeigt, dass die politischen Mehrheitsverhältnisse im Gemeinderat eine Bedeutung für die kommunale Wirtschaftspolitik hatten. Es gab erkennbare Unterschiede hinsichtlich der Prioritäten, Ressourcenverwendung u.a. zwischen sozialistischen und bürgerlichen Mehrheiten. In der modernen kommunalen Wirtschaftspolitik sind diese Unterschiede weitgehend verschwunden. Das liegt zum einen daran, dass traditionelle Strategien und Zielbeschreibungen als Instrumente kommunalen politischen Handelns an Bedeutung verloren haben und dafür die operative Arbeit mehr in den Vordergrund gerückt ist.

Zum anderen sind in vielen Gemeinden aktive Bemühungen erkennbar, die Bedeutung der parteipolitischen Faktoren zu vermindern. Es ist von großer Bedeutung für die Glaubwürdigkeit der wirtschaftspolitischen Aktivitäten der Gemeinden, dass die Verhaltenslinie der Kommune unabhängig von den politischen Mehrheitsverhältnissen im Gemeinderat festliegt. Schließlich merkt man in der Studie des Schwedischen Gemeindeverbandes einen deutlichen Unterschied zwischen der Rolle der Politiker und der der Verwaltungsbeamten. Die operative Verantwortung mit einer entsprechenden Selbständigkeit im Handeln liegt bei den Beamten.

Zusammenfassend seien hier noch einige Schlüsselbegriffe genannt, die übrige Dimensionen der traditionellen bzw. modernen Modelle kennzeichnen: Das alte Modell war noch stark von Konkurrenzdenken in bezug auf andere Gemeinden geprägt und man hatte die Vorstellung, die Probleme allein lösen zu müssen. Der Staat sollte besonders bei Wirtschaftskrisen helfend eingreifen. Das moderne Modell ist von Schlüsselbegriffen wie Netzwerk, Zusammenarbeit und Unternehmergeist geprägt. Die Gemeinden entwickeln Netzwerke mit der lokalen Wirtschaft und mit staatlichen Behörden auf Bezirks- und zentraler Ebene. Regionale Zusammenarbeit zum Zweck von internationaler Positionierung ist recht schnell eine vorherrschende Strategie in vielen Teilen des Landes geworden. Die unterstützende Rolle des Staates wird nur noch in den Bereichen Infrastruktur und technologische Entwicklung als solche gesehen. Die heutigen schwedischen Gemeinden blicken auf eine ganz andere Art und Weise über die Nationsgrenzen als in dem traditionellen Modell. Die EU-Mitgliedschaft des Landes seit 1995 und die Mobilisierung von Ressourcen aus den EU-Strukturfonds sind eine wichtige Ursache dafür.

Eine *Auswertung* der eigenen Tätigkeit kommt heute längst nicht mehr so häufig vor wie früher. Eine Ursache dafür ist die schon genannte Tatsache, dass es im früheren Modell klar vorgegebene Ziele gab, deren Erreichung sich relativ leicht auswerten liess. Da heute die Ziele unbestimmter und kontextuell angegeben werden, ist die Möglichkeit von derartigen Auswertungen erschwert worden. Eine andere Erklärung ist, dass vor allem in kleineren Gemeinden ziemlich konkrete Vorstellungen darüber existieren, welche Strategien und Techniken effektiv bzw. weniger effektiver sind. Außerdem kosten Auswertungen Zeit und Geld, das immer knapper wird.



### Literaturhinweise:

- Christoferson, Inger & Öhman, Jan (2000) *Mot en kommunal utvecklingsplanering? - Fallstudier av Sveriges kommuner* Stockholm: Författarna och Ascender AB
- Pröhl, Marga (Hrsg.) (1998) *Kommunale Wirtschaftsförderung – Internationale Recherchen und Fallbeispiele* Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung
- Pålsson Syll, Lars (2002) *Vad bör kommunerna göra? Ekonomi och marknadsreformer inom den kommunala sektorn Jönköping*: University Press
- Riegler, Claudius H./Schneider, O. (Hrsg.) (1999) *Schweden im Wandel – Entwicklungen, Probleme, Perspektiven Berlin*: Berlin Verlag
- Svenska Kommunförbundet (1996) *Framgångsrika kommuner – mot en ny näringspolitisk modell?* Stockholm

### 6.2.2. Bericht über lokale Wirtschaftsförderung am Beispiel von 6 schwedischen Gemeinden - Mersiha Huseinovic, Elisabeth Johansson, Maria Ljung, Emma Söderblom, Johanna Steinhausen, Annika Svensson

Die Hauptaufgabe unserer Arbeit war, schwedische Gemeinden zu untersuchen, um herauszufinden, was sie tun, um das Wirtschaftsleben zu fördern und wie sie Arbeitslosigkeit zu verhindern versuchen. Jede Studentin hat eine Gemeinde analysiert, die mehr oder weniger zufällig ausgewählt wurde. Wir wollten kleine, mittlere und größere Städte untersuchen, und um alles interessanter zu machen, haben wir Gemeinden ausgewählt, zu denen wir eine persönliche Beziehung haben. Die Hauptquelle unserer Untersuchung besteht aus Interviews mit den Verantwortlichen der Wirtschaftsreferate in den Gemeinden, von denen wir die aktuellsten Informationen bekamen. Den theoretischen Rahmen unserer Studie bilden die beiden Publikationen „Kommunale Wirtschaftsförderung“ (Hrsg. Marga Pröhl) und „Framgångsrika kommuner – mot en ny näringspolitisk modell?“ des Schwedischen Gemeindeverbandes (Svenska kommunförbundet). In diesem Bericht haben wir versucht, die charakteristischen Merkmale der untersuchten Gemeinden im Hinblick auf Wirtschaftsförderung zu finden, um auf die Weise generelle Tendenzen in Schweden aufzeigen zu können.

Die sechs Gemeinden, die wir untersucht haben sind: Gnosjö, Borgholm auf der Insel Öland, Oskarshamn, Växjö, Sigtuna im Hauptbezirk Stockholm und Göteborg. Zunächst eine kurze Darstellung des lokalen Kontextes der Gemeinden:

**Gnosjö** liegt im Verwaltungsbezirk Jönköping in der Mitte Südschwedens. Die Einwohnerzahl der Gemeinde betrug 2002 etwa 10.000 Einwohner. Die Region ist durch „den Geist von Gnosjö“ bekannt geworden. Es handelt sich um ein spezielles Netzwerk zwischen Unternehmen, das aus der starken Industrietradition der Gemeinde stammt. Der Begriff ist fast ein Mythos geworden. Besucher aus der ganzen Welt kommen hierher, um das spezielle Unternehmensklima der Gemeinde zu erleben. Es gibt unerhört viele Kleinunternehmen in Gnosjö, die zusammenwirken und die Arbeitslosenquote ist sehr niedrig (2%).

**Borgholm** liegt im Verwaltungsbezirk Kalmar und hat ca. 11 300 Einwohner. Die Gemeinde ist eine von zwei Gemeinden, die auf der Insel Öland, an der Ostküste Schwedens liegen. Öland war nie eine Basis für viele Unternehmen. Die Industrie, die sich entwickelt hat, ist oft sehr stark mit den natürlichen Voraussetzungen in der Umgebung verknüpft, z.B. Stein- und Lebensmittelindustrie. Landwirtschaft und



Tourismus sind heutzutage die größten Wirtschaftsbereiche. Seit 1850 ist der Zentralort Borgholm das Zentrum für das Fremdenverkehrs- und Vergnügungsleben Ölands. Die Stadt liegt an der westlichen Küste Ölands, an der Kalmarer Meerenge. Sie ist ein ausgeprägter Touristenort und während des Sommerhalbjahres wächst die Bevölkerung um ein Vielfaches.

**Oskarshamn** ist eine Kleinstadt mit 27 000 Einwohnern. Sie liegt an der Ostküste Schwedens und hat eine enge Zusammenarbeit mit Osteuropa, was durch den für Gütertransporte gut entwickelten Hafen begünstigt wird. Das Wirtschaftsleben von Oskarshamn wird von Fertigungsindustrie und Energieherstellung dominiert. Die Stadt ist besonders stark in den Bereichen Energie und Kerzenherstellung. Eines der schwedischen Kernkraftwerke liegt in Oskarshamn und 11% der schwedischen Bevölkerung wird von hier mit Energie versorgt. Außerdem ist die Gemeinde führend bei der Forschung im Energiebereich und Abfällen von Atomkraftwerken.

**Växjö:** Die Kommune Växjö hat 75 880 Einwohner und liegt im Verwaltungsbezirk Kronoberg in der Mitte Südschwedens. Die Provinzen Kronoberg und Jönköping haben zusammen die niedrigste Arbeitslosenquote Schwedens (2003: 3,5%). Växjö ist ein starkes Zentrum in der Provinz Småland, ist multikulturell geprägt und eine ausgeprägte Universitätsregion. Die 1999 von der Regierung zur Universität beförderte damalige Hochschule hat jetzt über 14 000 Studenten. Växjö ist ein altes Handels- und Ausbildungszentrum mit weltbekannter Glasbläserkunst und Möbelherstellung. Die Unternehmen in der Kommune Växjö expandieren und die Gründung neuer Unternehmen liegt auf einem Niveau von ungefähr hundert pro Jahr. Växjö erlebt gerade ein starkes Wachstum der Bauindustrie.

**Sigtuna:** Die Gemeinde liegt im Verwaltungsbezirk Stockholm und hat ca. 37 000 Einwohner. Die Stadt Sigtuna mit 9 000 Einwohnern ist die älteste Stadt Schwedens. Der wichtigste Wirtschaftsbereich ist der Tourismus. Einer der größten Flughäfen Skandinaviens, Arlanda, liegt in der Region. Dank Arlanda und der Tatsache, dass die Gemeinde in der Nähe Stockholms liegt, ist sie eine der führenden Gemeinden des Landes, wenn es um international spezialisierte Unternehmen geht. Man rechnet damit, dass Arlanda in den nächsten 5 Jahren der größte Flughafen in Nordeuropas sein wird. Heutzutage gibt es 13 000 Angestellte und circa 200 Unternehmen, vor allem im Bereich der Logistik. 16,4 Millionen Menschen nutzen jedes Jahr den Flughafen. 2/3 der Einwohner arbeiten in der Gemeinde, trotz der Nähe zu Stockholm. Es gibt mehr, die nach Sigtuna pendeln, um dort zu arbeiten, als die, die die Kommune jeden Tag verlassen, um z.B. in Stockholm zu arbeiten. Sigtuna hat eine der höchsten Zahlen an neugegründeten Unternehmen in Schweden und die Arbeitslosenquote liegt bei nur 3,4%.

**Göteborg** ist die zweitgrößte Stadt Schwedens und liegt an der Südwestküste Schwedens im Verwaltungsbezirk Västragötaland. Ende 2003 hatte die Gemeinde Göteborg 478 055 Einwohner. Die Arbeitslosenquote liegt bei 5,4%. Die Stadt hat eine lange und erfolgreiche Industrie- und Handelstradition. Die Region hat viele Krisen in der Schiffbau-, Fahrzeug- und Textilindustrie und schwere ökonomische Rezessionen erlebt. 2003 hatte aber die Stadt das größte Wirtschaftswachstum von Schweden. Die Stadt ist ein wichtiges Transportzentrum Skandinaviens.



### 6.2.2.a. Visionen/ Strategien

Welche Visionen und Strategien haben die Gemeinden eigentlich? Welche Ziele werden angestrebt, und welche Herausforderungen müssen die Gemeinden bewältigen? Arbeitslosigkeit zu verhindern, ist immer eine wichtige Aufgabe der Gemeinden. Andere zentrale zu lösende Probleme sind soziale Segregation, mangelnde Integration von Einwanderern und die Anzahl der Menschen, die zu Randgruppen gehören. Obwohl die Schweden sehr alt werden, hat man einen sehr hohen Krankenstand, was das Wirtschaftswachstum in den Gemeinden beeinträchtigt.

Wegen der geringer werdenden Staatszuschüsse haben die Gemeinden immer größere Schwierigkeiten ihren Verpflichtungen für die Schulen, Kinder- und Altenfürsorge, das Gesundheitswesen u.a. nachzukommen und müssen in ihrer Arbeit immer effizienter werden. Die kleineren Kommunen in Südschweden, die wir untersucht haben, drücken einen Bedarf nach verbesserter Infrastruktur, vor allem bessere Straßen aus, was in der Verantwortung des Staates liegt.

Die schwedischen Kommunen versuchen sich zu profilieren, um Kapital und Kompetenz an sich zu locken. Werbung kommt durch Messen und andere Arten von Informationsverbreitung zustande, z.B. an Universitäten oder über das Netz. Eine positive und kundenfreundliche Servicehaltung, wenn es um Grundtätigkeiten wie Schule und Fürsorge geht ist eine Notwendigkeit, um eine günstige Wirtschaftslage zu erreichen. In **Borgholm** handelt es sich einfach darum, die Gemeinde als Wohnsitz und für Unternehmen attraktiven Standort zu vermarkten, während es in **Gnosjö** eine wichtige Herausforderung ist, junge Leute anzulocken, die sich für die Industrie interessieren. In **Göteborg** will man die Wirtschaft weniger verletzbar für Krisen in einzelnen Branchen machen durch die Entwicklung von Kompetenz und Zusammenwirken von Wirtschaft und Gesellschaft. Da der Flughafen in Sigtuna eine große Rolle spielt, bemerkt man hier sehr deutlich, wenn die Konjunktur sinkt, und deshalb braucht man ein differenziertes Wirtschaftsleben, das Wirtschaftskrisen leichter meistert. In **Oskarshamn** hat man eingesehen, dass auch die kleineren Unternehmen sehr bedeutend sind und nicht nur die Großunternehmen. Deswegen versucht jetzt die Gemeinde, den kleinen und mittelständischen Unternehmen eine bessere Unterstützung anzubieten.

Eine möglichst unbürokratische Kommune mit einer positiven Einstellung ist die Ambition der Kommune **Växjö**. Durch Ermunterung zur Entwicklung von Clustern, Netzwerken, Betriebsvereinen und Unterstützung des Willens der Menschen, sich zu engagieren, sollte das Ziel erreicht werden, was für die meisten anderen untersuchten Gemeinden auch gilt. Kompetenz und Weiterbildung sind heutzutage für die Gemeinden eine Selbstverständlichkeit. In **Gnosjö** ist es jedoch möglich, ein anderes Muster zu erkennen. Akademische Ausbildung ist hier nicht immer das wichtigste, sondern Berufskompetenz und die Beherrschung eines Handwerkes sind wichtige Aspekte, da **Gnosjö** eine typische Industriegemeinde ist und das geringste Ausbildungsniveau von Schweden hat.

Eine „Erlebnisgemeinde“, in der Menschen gern wohnen, und wo sich Industrien niederlassen, ist etwas, wonach die Gemeinden streben. Dies ist zu erreichen durch gute Voraussetzungen bei Infrastruktur, kommunalen Dienstleistungen, Kompetenz, Umwelt und Technologie. Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Wirtschaft ist überall ein wichtiger Schwerpunkt und man versucht, den Dialog weiter zu vertiefen.



### 6.2.2.b. Lösungen und Maßnahmen hinsichtlich Wirtschaftsförderung

Eine wichtige Lösung von wirtschaftlichen Problemen ist, eine Attraktionskraft der Region zu schaffen, so dass immer mehr Menschen in die Gemeinde ziehen möchten. Gute Wohnmöglichkeiten, interessante Veranstaltungen, eine gute Kinderfürsorge, Ausbildungsmöglichkeiten u.s.w. schaffen eine Attraktivität für die Gemeinde.

Maßnahmen für die Wirtschaftsförderung sind z.B. den Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Flächen und Grundstücken für die Existenzgründung zu helfen oder, wie z.B. in Borgholm, sogenannte „Industriehotels“ zur Verfügung zu stellen, in denen die Unternehmen Räume mieten können. Steuererleichterungen oder Subventionen kommen nicht vor, dagegen sind Beratungen und Beratungsforen für neuetablierte Unternehmen eine häufig vorkommende Methode, um den Unternehmen bei der Etablierung zu helfen.

In **Sigtuna** gibt es ein Zentrum für Neuetablierte, wo Unternehmen Ratschläge von der Gemeinde bekommen können. Ähnliche Maßnahmen kommen auch in anderen Kommunen vor, z.B. in **Borgholm**, wo man neuen Unternehmern vor der Gründung eines Betriebes einen Kurs zum Thema „Unternehmensgründung“ anbietet.

In **Göteborg** und **Växjö** versuchen die Gemeinden, die neuen Unternehmen in die vorhandenen Netzwerke zu integrieren. Sie spielen hier hauptsächlich eine Rolle als Vermittler. Die kommunale Gesellschaft „Buisness Region Göteborg“ hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen Branchen in Göteborg auf eine zukunftsorientierte Weise zu fördern. Diese Arbeit kommt meistens in Form von Projekten innerhalb von Netzwerken oder Clustern vor, wo sich Unternehmen an einem gemeinsamen Platz begegnen, zusammenschließen und in einer Symbiose zusammenarbeiten können.

Gerade die Zusammenarbeit und die Bildung von Netzwerken zwischen verschiedenen Unternehmen oder zwischen Gemeinde und Unternehmen hat sich als gute Lösung erwiesen.

### 6.2.2.c. Maßnahmen und Instrumente der Wirtschaftsförderung in den verschiedenen Gemeinden

- **Gnosjö**: Die Gemeinde hat einen Industrieverein „Der Geist von Gnosjö“ gebildet, der etwa 220 Mitglieder hat. Der Verein arbeitet unter anderem dafür, kompetente Arbeitskräfte anzuwerben und die Arbeitszeiten z.B. während der Urlaubszeit zu organisieren. Gemeinsam mit der Gemeinde Gnosjö versorgt die Industrievereinigung ihre Mitglieder kontinuierlich mit Informationen über Konjunkturlage, Grundstücksressourcen, allgemeine Serviceleistungen, kommunale Aktivitäten u.a. Die Gemeinde Gnosjö konzentriert sich darauf, das ganze Wirtschaftsleben zu fördern, und nicht einzelne Unternehmen. Die Möglichkeiten für neue Unternehmen, sich in Gnosjö zu etablieren, sind gut. Die Gemeinde kann z.B. immer Industriegrundstücke anbieten. Es soll schnell gehen, sich zu etablieren, und deswegen ist die Bürokratie erleichtert worden. Viele Touristen bedeuten ein lebendiges Wirtschaftsleben, nicht nur durch die potentielle Kaufkraft, die Touristen besitzen, sondern es ist auch wichtig, einen allgemein positiven Eindruck zu machen. „Der Geist von Gnosjö“ spielt in diesem Fall eine bedeutende Rolle, weil er fast ein Mythos geworden ist.



- **Borgholm:** Neben der Gemeinde und dem Provinziallandtag ist in der Borgholmer Gemeinde bis jetzt Arla Foods der größte Arbeitgeber. Dieser größte Betrieb von Borgholm wird aber jetzt niedergelegt. Das akuteste Problem der Gemeinde ist jetzt, Ersatzarbeitsplätze zu finden. Um die akute Krise von Arla Foods zu mildern, arbeitet man jetzt hart daran, den Angestellten des Betriebes neue Arbeitsplätze zu verschaffen. Man untersucht die Entwicklungspläne anderer Lebensmittelunternehmen, und möchte sie zu den frei werdenden Geschäftsräumen locken. Man hat auch eine Analyse der eigenen Wirtschaftsstruktur ausgearbeitet und etwa 50 Unternehmen in der Gemeinde besucht, um zu sehen, wo man ein akutes Anstellungsbedürfnis finden kann. Um neue Unternehmen zur anzulocken, versucht man, einen guten kommunalen Kundendienst anzubieten und Industriegebiete und Geschäftsräume für neue Unternehmen zu organisieren. Da die Touristik sehr groß ist, gibt es neue Ideen und Projekte auf diesem Gebiet. Es kommen viele verschiedene Menschen nach Öland nur wegen der Tatsache, dass sie auf der Insel wohnen möchten, unabhängig davon, welche Unternehmen sie führen. Man arbeitet von Zuhause oft über das Netz. Seit September 2003 haben 89% der Bevölkerung Borgholms Zugang zum Breitband, die beste Zahl des ganzen Verwaltungsbezirks. Man plant jetzt eine Strategie auszuarbeiten, um herauszufinden, welche Antriebskräfte auf Öland wirken. Bis jetzt hat man eher ad hoc gearbeitet.
- **Oskarshamn:** In Oskarshamn hat man eingesehen, dass man als Betrieb andere Betriebe als Arbeitspartner und nicht als Konkurrent betrachten muss. Das ist eine starke Seite des Clustersystems. Die Entwicklung der Erlebnisindustrie ist erfolgreich in der Region, z.B. startete man voriges Jahr ein Projekt unter der Bezeichnung „Oskarshamn im Licht“, ein Lichtfestival, das zwischen November und Dezember stattfindet. Das Projekt wird durchgeführt, um Werbung für Oskarshamn zu machen und den Attraktionswert sowohl für die Gemeindebewohner und Geschäftsleute als auch für die Besucher zu erhöhen. Größeres Marketing kommt nicht vor, da man keine Ressourcen dazu hat. Stattdessen benutzt man die eigenen Einwohner als Botschafter. Deshalb unternimmt man große Anstrengungen z.B. im Bereich Schule und Altersfürsorge, damit die Bewohner sich in der Gemeinde wohlfühlen.
- **Växjö:** In Växjö ist man wie in den anderen Gemeinden der Ansicht, dass das wichtigste, was eine Kommune machen kann, die Attraktionskraft der Region zu erhöhen ist, damit immer mehr Menschen nach Växjö ziehen. Die Kommune Växjö arbeitet mit verschiedenen Unternehmen zusammen, die wachsen wollen, z.B. treffen sich die Verantwortlichen der Kommune regelmäßig mit den Chefs der 15 größten Unternehmen, um über spezifische Probleme, z.B. den Flughafen und die Entwicklung der Universität, zu diskutieren. Neugegründeten Unternehmen wird durch guten Service geholfen. Die Kommune Växjö bietet Unternehmen keine Subventionen an. Man ist der Ansicht, dass ein Unternehmen mit seinen eigenen Ressourcen auskommen muss. Die Wiedereingliederung der Langzeitarbeitslosen ist eine Verpflichtung der Kommunen und deshalb wird auch eine aktive Beschäftigungspolitik durchgeführt. Die Integration der Einwanderer gehört auch zu den wichtigen Aufgaben. Man versucht z.B. Praktikantenstellen zu organisieren, um den Einwanderern die Chance zu geben, ihre Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen.
- **Sigtuna:** Es gibt ein Netzwerk „Arlanda Logistic Network“ in der Gemeinde, in welchem 40 Unternehmen Mitglieder sind. Das Ziel des Netzwerks ist es, bessere Ausbildungen für Logistiker zu schaffen und neue Arbeitskräfte zu rekrutieren. Es gibt



eine Zusammenarbeit mit der Universität Växjö und der Handelshochschule in Stockholm.

- **Göteborg:** BRG- „Buisness Region Göteborg“ hat eine Zusammenarbeit angefangen, die nach erhöhter Vielfalt und Integration in der Region strebt. Die BRG und ihre verschiedenen Tätigkeitsgebiete helfen neuen Unternehmen in der Region, teils durch eine aktive Entwicklungsarbeit und teils durch Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der kommunalen Gesellschaft. Lindholmen Sciencepark ist ein Cluster mit führenden Akteuren der Wirtschaft und verschiedenen akademischen Einrichtungen. Die Unternehmen in den Clustern arbeiten innerhalb der Bereiche Telekommunikation, Transport und Medien, die alle Informationstechnologie benutzen. Diese Zusammenarbeit hat zu einer besseren internationalen Wettbewerbfähigkeit und einem größeren Wirtschaftswachstum für die ganze Region geführt. IFS, der Internationale Unternehmerverband in Schweden, ist ein ideeller Verein mit der Aufgabe, Unternehmen von Einwanderern in Schweden zu fördern. Die BRG hat mehrere Projekte für Unternehmensentwicklung, die auf die langfristige Entwicklung kleiner, mittelgroßer, neuer und befindlicher Unternehmen zielen. Diese Projekte sind branchenübergreifend und tragen zu einer Verbreiterung der Wirtschaftsbasis und noch mehr Arbeitsplätzen durch Wachstum und Innovationskraft in der Region bei.

#### **6.2.2.d. Die Zusammenarbeit zwischen Politikern und Beamten**

Dem modernen kommunalen wirtschaftspolitischen Modell Schwedens zufolge, sollen parteipolitische Faktoren eine sehr kleine Rolle bei der Wirtschaftsförderung spielen. In unseren untersuchten Kommunen haben wir gefunden, dass die Zusammenarbeit zwischen Politikern und Beamten oft sehr eng ist, vor allem in den kleineren Gemeinden, wo man findet, dass eine Zusammenarbeit besonders notwendig ist.

In der Borgholmer Gemeinde ist man z.B. der Ansicht, dass man eine gemeinsame Einstellung zur Wirtschaft hat. Eine angestellte Politikerin arbeitet neben dem Chef des Wirtschaftsreferats. Das alte, im Gemeinderat genehmigte Wirtschaftsprogramm war im Jahr 2000 abgelaufen und der neue Handlungsplan, der u.a. Wirtschaftsfragen behandelt, muss den Gemeinderat noch passieren. Es wird betont, dass politische Stabilität notwendig ist.

Die wirtschaftlichen Visionen in Gnosjö sind in der Politik stark verankert. Der Gemeinderatsvorsitzende ist seit 1952, als Gnosjö gebildet wurde, immer Unternehmer gewesen. In allen Ausschüssen sitzen auch selbstständige Unternehmer, und es ergibt sich dann eine natürliche Verbindung zwischen Gemeinde und Wirtschaft, was einzigartig in Schweden ist.

Sowohl in Oskarshamn als auch in Sigtuna und Göteborg sind die Politiker stark an allen Aktivitäten beteiligt. Der Gemeinderatsvorsitzende des Gemeinderats in Göteborg ist z.B. auch der Vorsitzende der Buisness Region Göteborg.

#### **6.2.2.e. Organisation**

Die Gemeinden haben die Verantwortung für große Teile der öffentlichen Tätigkeit. Die Verteilung der Aufgaben zwischen den Gemeinden und dem Staat ist nicht statisch, sondern sie verändert sich ständig. Den Einwohnern wird ein Mindeststandard in den



Bereichen Wohlfahrt und Sicherheit garantiert. In der letzten Zeit haben die Gemeinden weitere Aufgaben in Fragen der Umwelt, Schule und Kinderbetreuung bekommen. Die kommunale Expansion hat dazu geführt, dass der Staat und die Gemeinde immer abhängiger von einander werden. Seitdem die „Ziel- und Ergebnissteuerung“ eingeführt worden ist, sind die Grenzen noch diffuser geworden. Die Regierung und der Reichstag bestimmen den Rahmen für die Kompetenz und Aufgaben der Gemeinden, und die Gemeinden werden vom Staat kontrolliert. Gleichzeitig als der Staat den Gemeinden größere Befugnisse über Staatszuschüsse, Organisation und Arbeitsformen gegeben hat, hat er auch das Recht der Kommunen, den Steuersatz selbst zu bestimmen eingeschränkt.. In den Gemeinden hat man grosse Ambitionen, die Wohlfahrt zu verbessern, was aber wegen des Mangels an Ressourcen nur begrenzt möglich ist.

#### **6.2.2.f. Die kommunale Gesetzgebung**

Die kommunale Gesetzgebung bestimmt, dass die Gemeinden dafür sorgen müssen, dass das allgemeine Beste für die Einwohner angestrebt wird und sie sollen für eine gute Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Gesellschaft wirken. Spezialgesetze geben den Gemeinden die Verantwortung, wesentliche Aufgaben zu übernehmen. Die meisten von den Spezialgesetzen sind Rahmengesetze, die Ziele, Richtlinien, und Grundregeln enthalten. Der kommunalen Gesetzgebung zufolge, muss man immer für das allgemeine Beste der Gemeinde wirken und nicht nur für einzelne Personen oder Unternehmen eintreten.

Der normale kommunale Tätigkeit hat die Absicht, ohne Gewinnziele den Gemeindemitgliedern allgemeine Einrichtungen oder Dienste zur Verfügung zu stellen. Die Einwohner der Gemeinde müssen gleichgestellt behandelt werden. Obligatorische Verwaltungsaufgaben sind: Sozialhilfe, Altenhilfe, Schule, Kindergarten, Umweltschutz, Betreuungseinrichtungen für psychisch Kranke u.a. Seit den 90er Jahren sind die Gemeinden für die neunjährige Grundschule, das Gymnasium und die Erwachsenenbildung verantwortlich. International gesehen haben die schwedischen Gemeinden ein breites Aufgabenfeld. Sie haben durch die Spezialgesetzgebung ein Besteuerungsrecht auf Einkommen, jedoch bezahlen die Unternehmen Steuern zum Staat. Alle Gemeinden haben mindestens eine Person, die für die wirtschaftlichen Fragen verantwortlich ist und Netzwerke sind eine Voraussetzung für ein gut funktionierendes Wirtschaftsleben.

#### **6.2.2.g. Zusammenarbeit mit der Wirtschaft**

Die Kommunen haben eine starke Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, sie treffen sich regelmäßig mit der Führung der Wirtschaftsverbände und führen eine Diskussion in Form von Seminaren oder Kursen, wobei die Politiker zusammen mit den Beamten aktiv sind. Doch sind die Politiker der meisten Gemeinden bei der Umsetzung von Beschlüssen nicht beteiligt.

Seit 1992 haben die 13 Gemeinden in **Göteborg** und im Umkreis eine einzigartige Zusammenarbeit entwickelt, um Wachstum und Beschäftigung in der Region zu fördern. Das Wirtschaftsbüro ist im Jahre 2000 eine kommunale Gesellschaft - „Business Region Göteborg“(BRG) - geworden. Die Strategie der BRG ist, mehrere tragfähige Branchen in der Wirtschaft durch Clusterprojekte zu entwickeln. Der Gemeinderat stellt die übergreifenden Ziele vor, aber nicht die operativen. Die Gemeinden haben eine große



Zusammenarbeit mit NUTEK, einer Organisation zur Unterstützung der Wirtschaft, und auch mit IFS, dem Internationalen Schwedischen Unternehmerverband.

In **Sigtuna** gibt es ein Netzwerk für die Wirtschaft und man trifft sich 4 mal pro Jahr. Es kommt in allen Gemeinden vor, dass die Politiker und Unternehmen sich regelmäßig treffen. Sogenannte „Wirtschaftsessen“ kommen z.B. in Borgholm vor.

In **Gnosjö** und **Oskarshamn** gibt es keine wirtschaftlichen Programme, die auf einem politischen Niveau verankert worden sind. Doch sind die wirtschaftlichen Visionen in Gnosjö in der Politik stark verankert. Dazu trägt bei, dass die meisten Politiker auch Unternehmer sind. Aktivitäten, wie z.B. Messen und Studienreisen sind gewöhnliche Programmpunkte der ökonomischen Aktivitäten in vielen Gemeinden.

**Växjö** hat einen „Ausschuss Wirtschaftsservice“, der der obersten Leitung der Kommune direkt unterstellt ist. Die Kommune ist ein aktiver Akteur in mehreren Netzwerken und Clustern wie „Das expansive Växjö“. Dieses Projekt, das 1998 gegründet wurde, ist das größte Marketingprojekt der Kommune. Es besteht aus vielen Akteuren: ungefähr 700 Repräsentanten der Wirtschaft, der Universität, der Kommune, von Organisationen, Vereinen und einzelnen Personen, die alle für eine positive Entwicklung in der Region zusammenwirken.

#### 6.2.2.h. Mobilisierung eigener Ressourcen

Die Gemeinden besitzen verschiedene Ressourcen, die ihre Standortqualität beeinflussen, z.B. ihre geographische Lage, Infrastruktur und Humankapital.

- In **Gnosjö** liegt ein komplettes Industriegebiet. Die Region ist zwar sehr walddreich, aber der Wald spielt hier keine große Rolle für die Wirtschaft. Das Ausbildungsniveau gehört zu den geringsten in Schweden. Dagegen ist die berufsmäßige Kompetenz sehr hoch, was wahrscheinlich aus der starken Industrietradition stammt. Ein Problem der geographischen Lage Gnosjö ist, dass die Infrastruktur nicht so ausgebaut ist, wie gewünscht.
- Die **Lage Borgholms** an der Ostküste bietet viele Möglichkeiten. Öland hat eine lange Tradition von Verbindungen mit den großen Estnischen Inseln. Es gibt eine Brückenverbindung mit dem Festland. Da die Natur von Öland ziemlich empfindlich ist, gibt es auch gewisse Begrenzungen für die Industrie.
- **Växjö** hat eine gute geografische Lage, weil es in der Mitte Südschwedens liegt. Die Flug- und Zugverbindungen sind gut, aber das Straßennetz muss verbessert werden. Sechs Reichsstrassen führen durch die Kommune und es ist auch nicht allzu weit zu der neuen Öresundregion.
- Die Infrastruktur in der Gemeinde **Oskarshamn** ist ziemlich schlecht, vor allem die Straßenverbindungen zum übrigen Land; der Zugverkehr hat bis jetzt auch nicht gut funktioniert. Der Staat hat nicht genug Geld in den Ausbau der Infrastruktur investiert. Obwohl Oskarshamn einen Hafen hat, gibt es wenige Fährverbindungen für Passagiere mit den osteuropäischen Staaten, und die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen geht langsam voran.
- Die Infrastruktur in **Sigtuna** ist gut entwickelt, es gibt gute Straßen- und Zugverbindungen und der Flughafen Arlanda liegt in der Gemeinde.



- **Göteborg** mit seiner guten geographischen Lage spielt eine große Rolle für die schwedische Wirtschaft. Die Stadt hat den größten Hafen Skandinaviens. Es gibt auch zwei Flugplätze. Einer von ihnen ist Landvetter, der größte Flughafen Skandinaviens für interkontinentale Luftfracht. Göteborg hat ein gutes Eisenbahnnetz sowohl für Güter- als auch Personentransporte.

#### 6.2.2.i. Ergebnisse

Konkrete Ergebnisse der Wirtschaftspolitik sind schwer zu nennen, denn die Entwicklung und Veränderung der Gesellschaft sind voll im Gange.

- In **Gnosjö** sind die bisherigen Ergebnisse; Die Gemeinde hat ihren Ruf als Industriegemeinde immer mehr gefestigt. Die Arbeitslosigkeit ist wesentlich kleiner als im übrigen Land, früher lag sie bei 1%, ist aber jetzt auf 2% gestiegen, was immer noch sehr gering ist (6% für ganz Schweden).
- **Borgholm**: 50 neue Unternehmen etablieren sich in der Gemeinde jedes Jahr. 500 Personen ziehen jedes Jahr in die Gemeinde.
- In **Växjö** sind Beispiele für Ergebnisse; Die Arbeitslosenquote liegt bei nur 3,6%. Die Kommune bietet Hilfe bei der Suche nach Zulieferern und bei Schlüsselkompetenzen an. Im Jahre 2003 kamen 6 neue IT-Unternehmen zustande, dank des Netzwerks Internet City.
- Das Möbelreich hat zu einer stimulierenden Zusammenarbeit geführt und steht heute in Verbindung mit der Forschung an der Växjöer Universität. **Sigtuna**:
- Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Wirtschaft hat sich gut entwickelt. **Göteborg**: Arbeit in Clusterformen kommt immer häufiger vor. Die Beschäftigung ist um 1% im Vergleich zum Landesdurchschnitt gestiegen.

#### 6.2.2.j. Die Rolle des Staates

Seit 1997 bekommen die Kommunen in Schweden einen generellen Zuschuss vom Staat, der sich auf die Einwohnerzahl der Kommune gründet und einen Staatszuschuss, der mit der Anzahl an Altersgruppen, die sehr viel Service brauchen, in Beziehung steht. Die Rolle des Staates für die Gemeinden, vor allem die außerhalb der Stockholmer Region befinden, wird als wichtig betrachtet.

Wenn es z.B. um die Infrastruktur geht, ist man vom Staat immer noch sehr abhängig. In allen Gemeinden, die wir untersucht haben, betont man gerade die Infrastruktur als einen Faktor, den man nicht kontrollieren kann. Vor allem in den kleinen Gemeinden ist man ziemlich unzufrieden mit den Straßenverhältnissen und auch anderen Transportfragen. Öland ist auch vielen Umweltgesetzen unterworfen, was zu gewissen Einschränkungen für die Wirtschaft führt. Um einen besseren Einfluß ausüben zu können, versucht man, einen guten Kontakt mit seinen Abgeordneten in Stockholm zu halten. In **Oskarshamn** findet man nicht, dass der Staat wirtschaftlich viel für die Gemeinde und die Entwicklung der Wirtschaft gemacht hat. Die große Rolle des Staates für **Växjö** ist, dass die Universität von ihm finanziert wird. Die Universität ist ein wichtiger Motor für der Region. In der Sigtunaregion handelt es sich um Einschränkungen, die der Staat vorschreibt, wenn es um Baumaßnahmen geht. Der Staat entscheidet, wo gebaut werden darf.



### 6.2.2.k. Schlüsselbegriffe

Wir haben die Gemeinden gefragt, welche Schlüsselbegriffe ihre wirtschaftlichen Aktivitäten und Vorteile zusammenfassen.

**Gnosjö:** wird charakterisiert durch *Zusammenarbeit* und Bildung von *Netzwerken*.

**Borgholm:** *Ein häufiger guter Kontakt mit dem Unternehmertum, Die Gemeinde als aktiver Spieler, Entwicklung im Zentrum, Eine positive und kundenfreundliche Servicehaltung, wenn es um grundlegende Tätigkeiten wie Schule und Fürsorge geht, Politische Stabilität*

**Oskarshamn:** *Entwicklung von Clustern, Kompetenzversorgung, Submissionsstimulanzen, Ein Arbeitsklima, das die Betriebe fördert*

**Växjö:** *Attraktionskraft, Netzwerke, Kompetenzentwicklung, Verkehrsbindungen, Eine positive Einstellung zu Service*

**Sigtuna:** *Eingehen auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, Strategie, Große Visionen , „Untraditionell“, Zukunftsorientiert*

**Göteborg:** *Regionale Zusammenarbeit, Differenzierte Wirtschaft, Submission, Wahrnehmen der Kompetenzen in der Region*

Zusammenarbeit, Netzwerke und Kompetenzentwicklung scheinen besonders starke Schlagwörter für die schwedische Gemeinde der Zukunft zu sein.



## 6.3. Noordelijke Hoogeschool Leeuwarden



### 6.3.1. “Markt der Dienstleistungen” – Dr. Jan Brinks

Dieser Beitrag dient zwei Herren. Im Bereich der Förderung der kommunaler Wirtschaft muss erstmal die Niederländische Verwaltungsstruktur erklärt werden, sowie die Vorgehensweise in unter Anderem die Forderungs-, Arbeits- und Sozialpolitik. Anschliessend setze Ich mich kurz auseinander mit der Markt der der Diensleistungen, aus gemeindliche alsauch private Perspektive.

#### 6.3.1.a. Verwaltungsstruktur

Die kommunale Wirtschaft in die Niederlande werd (auch) gefordert von Gemeinden. Auf kommunale Ebene gibt aber wenig freiverfügbare Mittel um zu fordern. Um dass zu verstehen muss die Aufgabenteilung zwischen Staat und Kommunen sowie die Finanzierung von Kommunen im Betracht genommen werden.

Die Verwaltung in der Niederlande schichtet sich auf drei Ebene: Staat, Provinzen (12) und Gemeinden (ung. 450). Ihm Rahmen Wirtschaft, Wirtschaftsförderung oder Arbeit und Einkommen liegen die meiste Aufgaben was die Ausführung dieser Aufgaben angeht auf Ebene des Staates oder auf Gemeindeebene. Die Provinzen haben vornämlich Aufsichtsaufgaben, zum Beispiel über die Gemeindliche Haushaltsplane oder Flachennutzungspläne.

Wenn lokaler Wirtschaftsförderung betrachtet wird, sind drei Aufgabenbereiche besonders wichtig. Erstmal geht es um Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik, daneben spielt auch Raumplanung eine wichtige Rolle.

Auf Staatsebene geht es im Aufgabenbereich Wirtschaftsförderung um allgemeine Forderung, meistens als direkte Unterstützungsmaßnahmen oder über Subventionen. Eine ganz spezielle Art von Subvention ist der sogenannten Zweckfinanzierung der Gemeinden.



Dieser Form von Finanzierung wird später angedeutet. In Zusammenhang mit räumlichen Maßnahmen kann die Forderung in Ausnahmefällen auch spezifisch sein. Hiermit sind meistens Projekte von nationaler Bedeutung gemeint, zum Beispiel der nationale Flughafen Schiphol und der Hafen von Rotterdam als zwei sogenannte Mainports. Solche spezielle Projekte haben Kraft des Gesetzes. Die meisten anderen Maßnahmen haben normalerweise nur einen vorgegebenen Charakter, der auf untergeordneter Ebene konkretisiert werden muss. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Raumplanung. Nationale Pläne sind Vorgaben, die nur skizzenhaft darstellen, wo, welche räumliche Entwicklung gewünscht sind.

Auf Provinzebene sind, wie gesagt, meistens Aufsichtsaufgaben zu erfüllen. Eine Provinz hat nur beschränkte Möglichkeiten, um der lokalen Wirtschaft zu fördern. Finanziell hat der Provinz nur beschränkt eigene Mittel zur Verfügung. Der Provinz hat aber schon eine koordinierende Rolle bei national oder europäisch verfügbaren Subventionsmitteln (zum Beispiel koordiniert er die Strukturfondsgelder). Die im Rahmen lokaler Wirtschaftsförderung wichtigste Rolle wird gespielt im Bereich Raumplanung. Jeder Provinz muss jeweils einen aktuellen Plan haben (Umgebungs- oder Regionalplan), indem die Hauptlinien für die wirtschaftliche und räumliche Entwicklung dargestellt werden. Diesem Plan bleibt binnen dem Rahmen festgelegt, wie in dem Nationalplan und ist grundlegend für Flächennutzungspläne der Gemeinden in der Provinz. Nur wenn es um Sachen geht, die mehrere Gemeinden betreffen, kann ein Beschluss Kraft des Gesetzes haben (zum Beispiel bei Liegenschaftsbestimmungen von Pflegeheimen, einem Mülldeponie oder der Gründung eines Naturschutzgebietes). Regional oder im Einzelfall für die ganze Provinz kann ein Zukunftsbild gemacht werden, das funktioniert als strategischer Plan.

Die Gemeinden sind, wie die Provinzen, autonome Verwaltungsorgane. Wenn man aber die Aufgaben der Gemeinden betrachtet, stellt sich heraus, dass nicht alle Aufgaben autonom ausgeführt werden, da sie staatliche Aufgaben sind, die dezentral ausgeführt werden. Bis jetzt heißt das in vielen Fällen, dass die nationale Ebene vorschreibt, wie diese Aufgaben erfüllt werden müssen. Zum Beispiel im Bereich Sozialhilfe hat eine Gemeinde nur beschränkte Möglichkeiten, eigene Maßnahmen zu erstellen, weil etwa 80% dieser Gelder dienen zur Bestreitung von Organisationskosten und Sozialhilfegeldern.

Die Gemeinden sind Herr ihrer eigenen Raumplanung binnen den Vorgaben auf nationaler und Provinzebene. Einen Flächennutzungsplan hat Kraft des Gesetzes und über dem Plan kann man versuchen, die lokale Wirtschaft zu fördern. Dies geht auch über strategische Pläne, die den Zukunftsbildern auf Provinzebene ähnlich sind. Bei der Erstellung solcher strategischer Pläne wird meistens interaktiv vorgegangen. Man erhofft, dass wenn (potenzielle) Betriebe frühzeitig mitwirken, die Chancen auf ein günstiges Aniedlungsklima größer sind. Das heißt, dass Zukunftsbilder benutzt werden als ein Instrument im Rahmen des City Marketing.

Im finanziellen Bereich haben die meisten Gemeinden keine sehr großen Summen zu vergeben. Außer vielleicht in Großstädten, gibt es nur beschränkte Subventionsmittel. Zusätzlich gibt es, als Stimulierungsmaßnahme, natürlich die Möglichkeit, um dort wo das zutrifft, Kontrakte für Produkte oder Dienstleistungen, zu schließen mit lokalen Partnern.



Dass die Gemeinden nur beschränkte Mittel zu Forderung haben, hängt zusammen mit die Art und Weise wie eine Gemeinde zu seinen Einkünfte kommt. In der Niederlande haben Gemeinden im großen Ganzen vier Einkommensquellen.

- *Dem Gemeindefonds*: Dies ist ein genereller Beitrag des Staates um den Haushaltskosten und die Kosten bestimmter autonome Aufgaben zu bestreiten. Es geht hier um etwa 50% der Einkünfte.
- *Zweckfinanzierung*: Viele Aufgaben des Staates werden dezentral ausgeführt von Gemeinden. In diesem Rahmen leistet der Staat einem Beitrag, die nur verwendbar ist um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Es geht zum Beispiel um das Sozialamt, Öffentliche Grundschulen und Sekundarunterricht. Zweckfinanzierung macht etwa 30% der Einkünfte aus. Man versucht auf Nationalebene dieser Prozentsatz zu verkleinern zum Gunsten des Gemeindefonds oder um wenigstens weniger strikte Formen der Zweckfinanzierung zu benutzen.
- *Eigene Einnahmen*: Gemeinden können Steuer erheben und Gebühren auflegen. Diese Einkommensquelle ist aber nicht sehr umfangreich. Die größte eigene Einkommensquelle ist die Grundsteuer (Besitz und Gebrauch: Prozentsatz der wirtschaftlicher Wert).
- *Vermögensverwaltung*: Eine Gemeinde mit einem klugen Grundpolitik kann zum Beispiel beträchtliche Summen verdienen mit Kauf, Entwicklung, Verkauf und Verwaltung von Grundstücken.

Die neueren Zweckfinanzierungsprogramme haben zwei wichtige Merkmale: sie sind mehr oder wenig umfassend oder, so man will, integral und die Gemeinden werden bezahlt nach nachzuweisen Leistungen. Die in der Niederlande am bekanntesten Beispiele sind: GSB (Grosstädtepolitik) und ISV (Investierungsbudget städtische Erneuerung). Das erste Programm ist exklusiv gemeint für Grosstädte um die Grosstadtproblemen zu bewältigen (Arbeitslosigkeit, Integration von Einsiedler, sozialer Ausschließung, Sicherheit, und so weiter). Das ISV-Programm richtet sich im Prinzip auf jeder Gemeinde und unterstützt physische Restrukturierungsaufgaben. In beide Programme ruhen die nach nachzuweisen Leistungen auf drei Pfeiler):

- eine physische oder räumliche;
- eine finanzielle oder wirtschaftliche;
- eine soziale.

Die zu erbringen Leistungen sollen verknüpft sein mit einem Zukunftsbild (Dokument mit einem Horizont von etwa dreißig Jahren) und inkorporiert sein in eine Mehrjahreplanung.

### **6.3.1.b. Markt der Dienstleistungen**

Auch im Bereich der Sozialpolitik wird immer öfter den Leistungsprinzip gebraucht. Grundlegend für die Sozialpolitik ist dem Kredo „Sinnvolle Betätigung für jedem“. Meistensfalls heisst das eine Arbeitsstelle. Wen man abbeitslos werd, oder ist, gehört man zu eine von vier Stufen die dem Abstand zur Arbeitsmarkt darstellen. In Stufe einz und zwei ist man noch zimmlich leicht zu vermitteln. In stufe drei ist meistens eine Art von Schulung oder Praktikum zutreffend. In Stufe vier ist der Abstand zur Arbeitsmarkt schwer zu überbrücken. In diesen Fälle kann sinnvoll auch Freiwilligerarbeit heissen.

Bei die Arbeitsvermittlung und Sozialhilfe hat die Gemeinde eine Regierolle. Sie vermittelt und schult nicht selber, das machen private Organisationen (zum Beispiel die privatisierte Arbeitsvermittlung) die zu diesem Zweck Leistunskontrakte abschliessen mit eine



Gemeinde. Die Gemeinde bestimmt aber letztendlich, wenigstens für diejenige die angewiesen sind auf Sozialhilfe, die Zuleitungspläne. Solche Pläne muss es für jedem geben die auf Sozialhilfe angewiesen ist. In dem Sinne ist die Vorgehensweise ‚schliessend‘. Massarbeit für jeden.

Die ‚schliessende‘ Vorgehensweise lässt die Möglichkeit das Gemeinde ihre eigene Arbeitsprojekte gründet, zum Beispiel ihm Rahmen der Grossstadtpolitik oder über subveniierte Arbeitsplätze. Im letzten Fall gibt ihm Bildungswesen, Sozialwesen oder die Polizei subveniierte Arbeitsplätze die geschaffen worden sind als Arbeitserfahrungsplätze (sogenannte Ein- und Durchstromstellen). Es geht um Stellen die nicht kommerziell auszunützen sind und sie stehen daher nicht im Konkurrenz zu Diensten der Mittel und Kleinunternehmer. Solche Projekte werden nicht nur initiiert von Gemeinden aber auch von privaten Personen die als sogenannte Sozialunternehmer zu kennzeichnen sind. Zum Schluss zwei Beispiele von solche Projekte und einem Beispiel ihm Bereich Mittel- und Kleinunternehmer..

### **Arbeitserfahrungsprojekt**

Renovierung Gebäude (eventuell mit An- und Verkauf) die meistens in unvernögende Hand sind und wo Kontakttermine flexibel sind (z.B.: non-profit Organisationen die Zeit aber kein Geld haben) unter Betreuung von (ehemalige) Professionals. Keine Konkurrenz zu MKU

*Ziel:* Arbeitserfahrung und Integration in Arbeitsrhythmus von Arbeitslosen mit großem Abstand zu dem Arbeitsmarkt (Stufe 4) variierend von Arbeitsbehinderte bis Obdachlosen oder ehemaligen psychiatrischen Patienten.

### **Bus auf Anruf**

Sparmassnahmen von Busunternehmungen haben zum Folge das Buslinien speziell in ländliche Gegenden aufgehoben werden. Freiwillige Arbeitskräfte einer lokalen Stiftung fahren einen Kleinbus. Passagiere rufen an wann und wo (feste Haltestelle) sie Ein- und Absteigen. Der Kleinbus ist im Eigentum von dem Busunternehmung. Einkommen aus Verkauf von Fahrkarten geht zu dem Busunternehmung.

*Ziel:* Erfühlen von dem Mobilitätsbedürfnis in ländliche Gegenden durch Busfahrer im Frühpension die eine Sinnvolle Beschäftigung suchen aber auch Junge Leute mit Herz für Mobilitätsbehinderte (Leute ohne Pkw).

### **Adoptier einer Kuh oder Huhn**

Die biologische Landwirtschaft hat noch immer Probleme sich durchzusetzen. Um die Beschäftigung aufrecht zu halten versucht man Kunden einzubinden. Kunden kaufen Aktien in einer Kuh oder ein Huhn auf Lebenszeit des Vie. Bei Kühe können die Kunden einmal pro Jahr der Kuh besuchen und bekommen fünfmal pro Jahr ein Nachrichtenmagazin. Bei Hühner kann man auch zu Besuch kommen und bekommt man monatlich eine bestimmte Zahl von Eier.

*Ziel:* Einbinden von Kunden im Rahmen Beschäftigung und PR für die biologische Landwirtschaft

### **Literaturhinweise:**

Prinsen, Karin, *Bouwstenen voor sociale activering*, Stichting Aanzet/Landelijk Centrum Opbouwwerk, Zwolle, 2002.

Voogt, Peter W. (red.), en Broekman, H., *De grote kleine-kansen atlas*, Landelijk Centrum



### 6.3.2. Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene am Beispiel Hollands – Karin van Aalzum, Adriana Aszkieljc, Walda Everts, Anneke Haringsma, Diana Ten Hoeve, Tessa Roorda, Tjidsger Wierda

#### 6.3.2.a. Nederland – Königreich der Niederlande

Das politische System der Niederlande ist dualistisch. Die Regierung setzt sich aus der Königin und den Ministern zusammen. Die Königin hat nur eine repräsentative Funktion. Sie spielt aber eine grosse Rolle bei der Regierungsbildung. Sie wird dabei von politischen und nichtpolitischen Beratern unterstützt. Einem Minister steht dabei sein Ministerium oder eine Abteilung für die Erledigung seiner Aufgaben zur Verfügung.

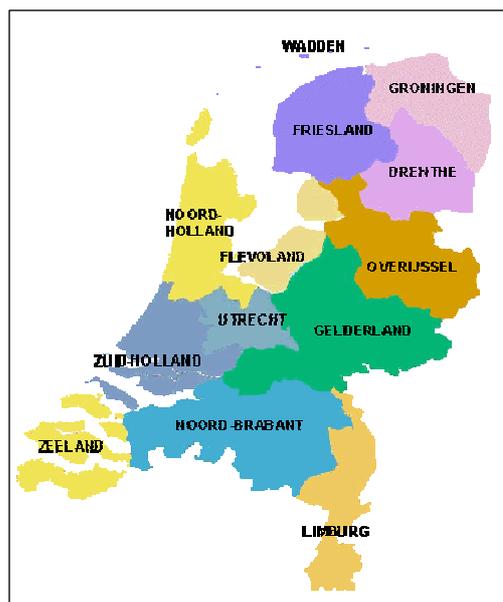
Das Parlament der Niederlande besteht aus der ersten und der zweiten Kammer. Die erste Kammer [Eerste Kamer] setzt sich zusammen aus 75 Mitgliedern. Die werden nicht direkt gewählt, sondern durch die Mitglieder von den Provinzstaaten ernannt. Die erste Kammer und die zweite Kammer haben die Aufgabe, die Regierung zu kontrollieren und Gesetze zu erlassen.

Die zweite Kammer [Tweede Kamer] besteht aus 150 Mitgliedern. Die Mitglieder haben die Möglichkeit Gesetzwürfe zur Beratung vorzulegen. Sie können auch Änderungen vornehmen.

#### Die Provinzen

Die Art der Verwaltung in den Provinzen ist im Jahre 1850 entstanden. Sie besteht aus der Provinzregierung, dem Provinzialausschuss und dem Vertreter der Königin. Im Jahr 1850 wurden die ersten Provinzregierungen direkt vom Volk gewählt und bekamen das Recht einen eigenen (Finanz-) Haushalt aufzustellen und umzusetzen. Seitdem hat sich nicht viel geändert. Zu diesem Zeitpunkt gab es 11 Provinzen, 1986 kam eine Provinz hinzu, so dass es momentan 12 Provinzen gibt. Die Provinzen sind:

Brabant	Limburg
Drenthe	Noord-Holland
Flevoland	Overijssel
Friesland	Utrecht
Gelderland	Zeeland
Groningen	Zuid-Holland



#### Die Gemeinden

Traditionell gibt es in den Niederlanden verschiedene Verwaltungsebenen: die Provinzen, die Städte und die Gemeinden. Die Gemeinde ist die Verwaltungsebene, die dem Bürger am nächsten steht, da ihre Entscheidungen die Lebensumstände des Bürgers betreffen, wie zum Beispiel die Renovierung eines Einkaufszentrums.

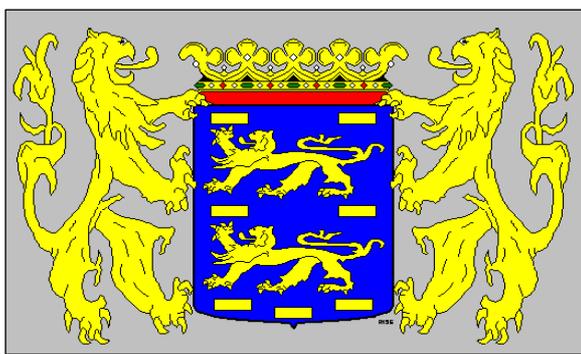


Friesland ist eine Provinz im Norden der Niederlande. Friesland war im Jahre 1165 ein *condominium*. Das bedeutet, dass die Gebiete durch zwei Männer geführt wurden. Diese Situation dauerte aber nicht zu lange und der erste Graf von Friesland wurde Willem, Bruder von Dirk VII von Holland. Seine Nachfolger konnten seine Position nicht behaupten und darum gab es viele lange Kämpfe zwischen den Friesen und den Grafen.



Am Ende des 15. Jahrhunderts ist dort durch verschiedene Ursachen schließlich der Freiheit der Friesen ein Ende gesetzt worden. Sie wurden von Albrecht von Sachsen und dem Gouverneur von Friesland ausgesetzt.

### Das Wappen von Friesland



Die zwei Löwen symbolisieren die Provinzen Gelderland und Friesland. Die sieben Blöcke stehen für die früheren Verwaltungseinheiten [Kwartiere] von Friesland: West-Friesland, Westergo, Oostergo, Hunsingo, Fivelgo, Emsingo en Jeverland. Und schließlich die Krone, weil die Niederlande eine Königin haben, also eine konstitutionelle Monarchie sind.

### 6.3.2.b. Tipps aus den Niederlanden

#### Bürokratie.

In den Niederlanden will man auch gern die Bürokratie mindern, 79 % der Unternehmer findet, dass die Bürokratie einen weiteren Wachstum ihres Betriebs im Wege steht. Dafür hat das Wirtschaftsministerium vor, mit dem Projekt „Bessere Verwaltung für Bürger und Betrieb“ die Ziele weniger Verwaltungschaos, mehr nachfrageorientierte Systeme und mehr Raum für Unternehmertum zu erreichen.

#### Zusammenarbeit Hochschulen und Gemeinden.

Die Niederlande haben gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Gemeinden/ Städten. Zum Beispiel in Leeuwarden, der Hauptstadt von Friesland werden an der Hochschule Studiengänge angeboten für das Bank- und Versicherungswesen, weil es in Leeuwarden viele Banken und Versicherungsgesellschaften gibt.

#### Gemeinden müssen Fördergelder in Anspruch nehmen.

Ein gutes Beispiel dafür sind die Gemeinden in der Provinz Friesland. Die Provinz wurde aufgeteilt in sechs Gebiete, die Initiatoren mit guten Projektideen begleiten beim Beantragen von Subventionen aus regionalen, nationalen und europäischen Budgets. Die



sogenannten Plattelansprojekte arbeiten mit Leader Plus worüber in dem niederländischen Vortrag geredet wurde. Da ist z.B. eine Untersuchung nach den Frauenemanizipation gewesen und die dort gemachten Vorschläge werden jetzt ausgearbeitet.  
Senter.nl

### **6.3.2.c. Zuerst müssen wir suchen nach Lösungen auf nationalem Niveau.**

In den Niederlanden ist es möglich sich an Senter zu wenden. Senter ist eine Agentur des Wirtschaftsministeriums. Diese Agentur ist verantwortlich für das Gewähren von Subventionen. Diese werden auf verschiedenen Gebieten verschafft, zum Beispiel... Er sind Programme auf den Gebieten:

- Technologie
- Energie
- Umwelt etc.

Das Ziel von Senter ist: das dauerende Verstärken der Wirtschaft in den Niederlanden.

### **Für welche Organisationen kann Senter Bedeutung haben?**

Es kann für verschiedene Zielgruppen etwas bedeuten, variierend von Mittel- und Kleinbetrieben über Bildungseinrichtungen, und von Non-profit Organisationen bis zu großen multinationalen Unternehmen.

### **Wass kann Senter für ein Unternehmen bedeuten?**

Sie können etwas bedeuten für ein Unternehmen das innovative Ideen hat und Unterstützung sucht für die Ausführung dieser Ideen. Senter hat ungefähr 1 Milliarde Euro pro Jahr zur Verfügung. Subventionsanträge sind sehr einfach über das Internet zu stellen.

### **Ergebnisse**

Letztes Jahres hat Senter der niederländischen Wirtschaft mehr als 1,3 Milliarden an Subventionen gewährt. Die Ergebnisse werden publiziert über das Internet.

### **Ich möchte ein Beispiel geben.**

Das NEI, het Nederlandse Ecomische Instituut (auf deutsch das Niederländische Ökonomische Institut) hat untersucht, was die Ergebnisse sind von Subventionen für Gewerbegebiete. Sie haben einen ganz niedrigen Effekt erwartet: 2200 neue Arbeitsstellen und die Erhaltung von ungefähr 1700 Arbeitstellen. Aber das wirkliche Ergebnis ist viel größer als erwartet. Insgesamt sorgen die Subventionen für 85.000 neue Arbeitsstellen und die Erhaltung von 3634 Arbeitstellen. Die Subventionen sind somit sehr erfolgreich.

### **6.3.2.d. SNN.**

SNN steht für Samenwerkingsverband Noord- Nederland. Auf Deutsch: der Zweckverband Nördliche Niederlande. Im Jahre 1992 haben die Provinzen Friesland, Groningen und Drenthe eine Convenante über ihre politische und wirtschaftliche Kräfte abgeschlossen.

In der SNN-Convenante entwickelt der Norden eine gemeinsame Politik. Deren Hauptaufgabe ist die Stimulierung eines verstärkten nachhaltigen Wirtschaftswachstums des nördlichen Teils der Niederlande. Das heißt der Provinzen Friesland, Groningen und Drenthe. Die Gesamtpolitik des Nordens wird im Programm `Kompas van het Noorden` beschrieben, worüber Karin nachher berichten wird.



Die SNN bearbeitet die Anträge für Subventionen und zahlt diese aus. Es gibt zwei verschiedene Subventionsmöglichkeiten:

- (Regional) Programme, worauf sich individuelle Organisationen berufen können
- (Subventions) Regelungen, worauf sich Organisationen mit einem weiterführenden Ziel als eine individuelle Organisation berufen können. Z.B. eine Gruppe von Betrieben im Dienstleistungssektor könnte eher eine Subvention beantragen als ein einzelner Betrieb mit einer guten Idee.

### **Programme**

Wie ich eben bereits erwähnt habe, sollen die Projekte, die die Organisationen einreichen, einem weiterem Ziel dienen als es die Organisation selbst vertreten hatte. Die Projekte können darum sowohl auf den öffentlichen Sektor als auch auf den marktwirtschaftlichen Sektor abzielen.

### **Der öffentliche Sektor**

Der öffentliche Sektor, der die öffentlichen Einrichtungen, Schulen, Wohlfahrtspflege, Polizei und Verteidigung umfasst, kann Projekte einreichen, die den marktwirtschaftlichen Sektor indirekt stimulieren. Das sind Projekte wie die Konstruktion und die Aufbesserung eines Gewerbegebietes oder Maßnahmen für die gezielte Aufbesserung des Investitions- und Gründungsklimas von Betrieben und der touristischen Infrastruktur.

### **Der marktwirtschaftliche Sektor**

Der marktwirtschaftliche Sektor kann Projekte einreichen, die direkt den eigenen Sektor stimulieren können. Für den marktwirtschaftlichen Sektor sind verschiedene Projekte entwickelt worden:

- Projekte, die gerichtet sind auf Angebote: das Programm subventioniert Projekte von intermediären Betrieben, welche sich auf die Stimulierung von Mittel- und Kleinbetrieben der nördlichen Provinzen, im Bereich des Exports, der technologischen Innovationen und den Qualitätsverbesserung spezialisiert haben.
- Tender procedures: das Programm Tender heißt `zielgerichtete Stimulierung von Handel und Industrie` und es wurde gegründet für die direkte Stimulierung des Handels der Industrie mit dem Ziel Innovationen, technologische Neuerungen, Qualitätsverbesserungen und Importe durchzuführen.
- Taskforces: das heißt spezielle Gruppen wurden gegründet, um den Handel und die Industrie früh in innovative Projekten einzubeziehen. Diese Gruppe von Projekten ist zeitlich begrenzt und besteht aus Vertretern von Handel und Industrie und wird manchmal von Experten unterstützt
- Adviesraad Agrobusiness (ArA): Beratungsstelle Agrarbetriebe. Die SNN hat diese Beratungsstelle eingerichtet, um die Entwicklung von und Beratung über gezielte Marktprojekte in dem Agrar- und Nahrungsmittelbereich in dem nördlichen Teil der Niederlande durchzuführen.

Diese Projekte werden aus den folgenden Fonds subventioniert:

- (Finanzielle) Mittel vom Wirtschaftsministerium
- Beiträge aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung
- Mittel aus dem Ministerium für Landwirtschaft, Natur und Fischereiwesen.



### Welche Betriebe können sich um eine Subvention bewerben?

Industrie und Dienstleistungsbetriebe, Tourismusorganisationen, Klein- und Mittelbetriebe und Zweckverbände. Aber es ist abhängig von dem, was vereinbart worden ist. Einige Betriebe müssen zum Beispiel ihren Umsatz außerhalb der nördlichen Provinzen erzielen.

### Welchen Kosten können außerhalb der Vereinbarungen subventioniert werden?

- Investitionen in langfristig haltbaren Ausstattungen von Betriebe und Betriebsgebäuden von Gemeinden, auch wenn die außerhalb der Förderungsregion liegen.
- Lohnkosten für neue Arbeitsplätze, die für das Investitionsprojekt geschaffen werden
- Niedrige Investitionen in kleine Veränderungen in Betrieben und Qualitätsverbesserungen der Bausubstanz.
- Aktivitäten im Bereich der Innovation, des Exports und des Marketing.
- Die Vergütung für externe Experten für professionelles HRM.

#### 6.3.2.e. Verbesserung der Situation in einem besonderen Gebiet

Das „*Leader plus Programme*“ besteht in Holland aus 28 Gebieten und wird von der EU subventioniert.

Das nordwestliche Friesland profitiert auch von dem „*Leader plus Programme*“. Jetzt werde ich ein Beispiel aus dem nordwestlichen Friesland vortragen.

#### Allgemeine Information über das nordwestliche Friesland

Nordwest-Friesland ist ein Gebiet mit einem ganz eigenen Charakter und es ist sehr farbenprächtig. Für niederländische Verhältnisse ist das nordwestliche Friesland dünn besiedelt. Es ist ein typisch ländliches Gebiet. Es leben dort ca. 60.000 Menschen, wovon die Hälfte in den Städten Harlingen, Bolsward und Franeker wohnen. Etwa 2/3 der gesamten Fläche wird landwirtschaftlich genutzt. 13 % der Gesamtbevölkerung arbeiten im wirtschaftlichen Sektor. Durch Kostensteigerungen nimmt dieser Prozentsatz ab. Der Handel- und Dienstleistungssektor ist die treibende Kraft der regionalen Wirtschaft. Das Wachstum der Dienstleistungen bleibt hinter dem nationalen Durchschnitt zurück. Das gilt auch für Arbeitsmöglichkeiten.

#### Fakten über das nordwestliche Friesland

Gemeinde Leader +:	Het Bildt, Franekeradeel, Wunseradeel, Bolsward, Littensadeel.
Städte Leader +:	Harlingen, Franeker, Bolsward.
Anzahl der Einwohner:	ca. 60.000
Gesamtfläche:	68.530 Hektar
Naturfläche:	2.250 Hektar
Wasserfläche:	18.100 Quadratmeter
Durchschnittliches Einkommen:	ca. 22.000 EURO/Jahr
Hauptsächliche Wirtschaftssektoren:	Handel, Dienstleistungen, Landwirtschaft, Gesundheitsfürsorge und Salzgewinnung.
Arbeitslosenquote:	9,1 %



In den letzten Jahren ist im nordwestlichen Friesland viel passiert und umgesetzt worden, doch das Ziel ist noch nicht erreicht. Die angestrebte Bevölkerungszahl, die Vollbeschäftigung und die gewünschte Lebensqualität wurden noch nicht erreicht. Unter dem Leitthema „Lebensqualität“ hat die Initiativegruppe „Landerneuerung“ in ihrer Entwicklungsstrategie von 2001 – 2006 fünf wichtige Punkte formuliert:

1. Verbesserung der physischen und sozialen Lebensqualität von Dörfern
2. Schaffung von Arbeitsplätzen in einer 1000 Jahre alten Kultur mit eigener Identität.
3. Arbeiten an einer dauerhaften Nutzung des Landes.
4. Werbemaßnahmen für Unternehmensansiedlungen.
5. Gemeinschaftsarbeit verstärken.

### **Was sind die Voraussetzungen?**

Jeder kann ein Projekt vorschlagen: Einzelpersonen, Institutionen, Betriebe, Vereinigungen und die öffentliche Verwaltung. Das Projekt kann vermittelt werden über „*plattelands projekten nwf*“ in Franeker. Dieses Entwicklungsbüro wird dann die Zulassung nach folgenden Kriterien überprüfen:

1. Innovativer Charakter
2. Behandlungsweise von Grund auf
3. Beispielfunktion
4. Gesellschaftliche Bedeutung
5. Passend zu der Aktionslinie der Entwicklungsstrategie
6. Lieferung eines Beitrages zur Lebensqualität

Wenn das Projekt die Voraussetzungen erfüllt, wird der Vorschlag von der „Initiativegruppe Landerneuerung“ geprüft. Diese Gruppe wird die Provinzregierung beraten, die das letzte Wort hat.

### **Finanzielle Mittel**

Zwischen 2001 und 2006 sind über fünf Millionen Euro von der EU für das Projekt zur Verfügung gestellt worden oder werden noch bereitgestellt.

#### **6.3.2.f. „Kompas voor het Noorden“**

### **Was ist Kompas voor het Noorden?**

Der Norden der Niederlande (Friesland, Groningen und Drenthe) hat einen sozio-ökonomischen Rückstand. Darum haben der niederländische Staat und die Europäische Union schon seit vielen Jahren Geld zur Verfügung gestellt. Davor hatte Samenwerkingsverband Noord-Nederland, den es seit 1992 gibt, in Zusammenarbeit mit dem Außenministerium und andere Ministerien ein räumlich-ökonomisches Entwicklungsprogramm ins Leben gerufen, das heißt: Kompas voor het Noorden.

Kompas voor het Noorden ist das konkrete Resultat von den finanziellen Vereinbarungen, die das Kabinett im April 1998 getroffen hatte. Das Programm, läuft von 2002 bis 2006 und besteht aus drei Teilprogrammen: Markt, Stadt und Land. Kompas voor het Noorden glaubt, dass der Rückstand 2006 aufgearbeitet sein wird.



### **Was sind die drei Teilprogramme?**

1. Verstärken des Marktsektors und die Konzentration der ökonomische Entwicklung in die fünf ökonomischen Kernzonen.
2. Entwicklung der städtischen Kerne.
3. Stimulans der Länder als eine Bedingung für eine ausgeglichene Entwicklung.

Die Philosophie ist: Die Konzentration von Wohnen und Arbeiten rundum die Städte beugt die Verstädterung des Ländlichen Gebiets. Die Projekte, müssen eine bleibende Verstärkung sein für die nördliche Wirtschaft wenn sie für Kompas voor het Noorden in Frage kommen sollen. Man wollte damit eine langfristige Entwicklung gewährleisten .

### **Für wen ist die Subvention?**

1. Individuen.
2. Große Unternehmungen mit über 250 Arbeitern
3. NGO's
4. öffentliche Einrichtungen

### **Wofür werden die Subventionen verwendet? Diese Subvention hat bezug auf:**

1. Investitionen in Regionen
2. Investitionen in Produktionsmittel
3. Beratung durch Dritte, zum Beispiel Unternehmensberater
4. Development und Research
5. Infrastrukturelle Maßnahmen
6. Wissensvermittlung
7. Beschäftigungsförderung und Qualifikation

### **Was sind die Bedingungen für einen Subventionsantrag?**

Bedingungen für einen Subventionsantrag:

1. Das Projekt muss beitragen zu einer dauernden ökonomischen Struktur.
2. Das Projekt muss ein direkter Beitrag sein für die Vergrößerung von der Beschäftigung.
3. Die Ausführung der Politik muss vereinbar sein mit der staatlichen Politik..

Auch wurden über Kompas voor het Noorden und die Mittel aus dem Strukturfonds der Druck auf des ländliche Gebiet vermindert, wodurch die Qualitäten von diesem Gebiet langfristig erhalten bleiben. Vor allen wurde deshalb darauf geachtet, dass es nicht zu großen Konzentration von Betrieben kam.



## 6.4. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Szczecin



### 6.4.1. “Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene am Beispiel Polens” – Eleonora Bartczak, Agnieszka Bepiszcz, Marta Czmocho, Michał Dębczyński, Łukasz Dziecioł, Katarzyna Gołko, Sabina Kuklińska, Justyna Lemańska, Magdalena Łobacz, Julia Pawłowska, Karolina Ratomaska, Michalina Taraszkievicz, Maciej Twaróg

Die Präsentation der Studenten der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Szczecin bezog sich direkt auf Instrumente der lokalen Wirtschaftsförderung in Polen. Den Ausgangspunkt bildete der 2000 verabschiedete Nationale Entwicklungsplan. Danach konzentrierte man sich auf die Ansätze des Integrierten Operationsprogramms für regionale Entwicklung und seine Bezugnahme auf die europäischen Struktur- und Kohäsionsfonds. Von der lokalen über die regionale Ebene wurden die Möglichkeiten und Handlungsprinzipien kommunaler Selbstverwaltungen sowie ausgewählte Instrumente zur Stimulierung des Unternehmergeistes und lokaler Investitionen vorgestellt.

Das strategische Ziel des Nationalen Entwicklungsplans (NPR) ist Entwicklung wettbewerbsfähiger Wirtschaft, die sich auf Wissen und Unternehmungsgeist gründet und die für eine langfristige, nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist, die das Wirtschaftswachstum, Beschäftigungszunahme sowie eine Verbesserung gemeinschaftlicher, ökonomischer und räumlicher Kohärenz mit der EU auf der regionalen und überregionalen Ebene gewährleistet.

6.4.1.a. **Integriertes Operationsprogramm für Regionale Entwicklung (ZPORR).** Ein Programm, das zur Umsetzung dieses Vorhabens sowie zur Inanspruchnahme der EU-Unterstützung dient, ist das **Integrierte Operationsprogramm für Regionale Entwicklung**. Das Programm verfolgt die Ziele des Nationalen Entwicklungsplans, indem Prioritäten, Leitlinien und Finanzvolumen für die Umsetzung der staatlichen Regionalpolitik festgelegt werden, die in den ersten EU-Mitgliedschaftsjahren im Rahmen von Strukturfonds gewährt werden. **ZPORR** hat zum Ziel, Voraussetzungen für die



Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit der Regionen zu schaffen sowie gegen die Randstellung einiger Gebiete auf so eine Weise entgegen zu wirken, damit dies zur dauerhaften Wirtschaftsentwicklung des Landes und seiner ökonomischen, gesellschaftlichen und territorialen Kohäsion sowie der Integration mit der Europäischen Union beiträgt. Dieses Ziel wurde in der Nationalen Strategie der Regionalentwicklung für die Jahre 2001–2006 formuliert und ist der Ausgangspunkt für sämtliche Maßnahmen im Rahmen der regionalen Entwicklungspolitik und des Nationalen Entwicklungsplans für 2004-2006.

Die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit der Regionen ist als Einwirkung auf Änderungen der Wirtschaftsstruktur und eine Verbesserung der Lage aller Woiwodschaften in Polen gemessen an europäischen Regionen zu verstehen und zwar im Bereich der Wirtschaftsproduktivität, Arbeitseffizienz, Innovationsbildung und –absorption, Bevölkerungsausbildung sowie der Menge und der Qualität der technischen Infrastruktur, also all der Faktoren, die für die Wirtschaftspotentiale von Staaten und Regionen entscheidend sind. Ein umfangreicher Maßstab der Konkurrenzfähigkeitserhöhung ist die Schnelligkeit des Anstiegs des Bruttoinlandsprodukts pro Einwohner der jeweiligen Woiwodschaft in Polen im Vergleich zum europäischen Durchschnitt.

Entgegenwirken der Randstellung einiger Gebiete ist als Ergreifen von Interventionsmaßnahmen auf Gebieten mit den geringsten Entwicklungsmöglichkeiten und der schwierigsten sozialwirtschaftlichen Lage zu verstehen. Diese Maßnahmen sollten sich auf die Beseitigung von Barrieren für die Durchdringung von Innovationen aus Wachstumsgebieten, Einschränkung räumlich konzentrierter sozialer Probleme wie Arbeitslosigkeit, sowie Anregung der Konkurrenzfähigkeit von Gebieten mit weniger günstigen Entwicklungsbedingungen, vorrangig über die Förderung der Infrastrukturentwicklung und Entwicklung menschlichen Ressourcen konzentrieren. Erfolgsmaßstab der regionalen Entwicklungspolitik in diesem Umfang wird es sein, keine bedeutende Diskrepanz zwischen Woiwodschaften und dem Pro-Kopf-BIP-Niveau zu lassen sowie eine Verbesserung sozialwirtschaftlicher Grundkennziffer wie Arbeitslosenquote, Ausbildungsstand sowie Ausstattung mit Infrastruktur auf der Woiwodschafts- und Kreisebene im Vergleich zu Landesdurchschnitt.

Auf dem Weg zum Ziel des Programms ZPORR wird die nationale Politik der Regionalentwicklung das Wirtschaftswachstum fördern und die Dezentralisierung der staatlichen Verwaltung, Umstrukturierung von Regionen, urbane Entwicklung, Erhöhung der räumlichen Mobilität der Bevölkerung, Steigerung des Wissensniveaus und Verbesserung des Zugangs der Bevölkerung und der Wirtschaftssubjekte zur modernsten Technologie unterstützen.

Die Umsetzung des ZPORR-Programms unterliegt einigen wichtigen Prinzipien der sozialwirtschaftlichen Kohäsionspolitik der EU und Anforderungen des Gesetzes über Grundsätze für die Unterstützung der Regionalpolitik: das Prinzip der Planung, Konzentrierung, Subsidiarität sowie Partnerschaft. Das strategische Ziel des ZPORR kann über die Konzentrierung der staatlichen Eingriffe auf die folgenden Prioritäten, die den Prioritäten der Politik der regionalen Entwicklung, formuliert in der Nationalen Strategie der Regionalentwicklung für die Jahre 2001–2006:



**Priorität I.** Ausbau und Modernisierung von Infrastruktur, die zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

**Priorität II.** Stärkung der Entwicklung von menschlichen Ressourcen in Regionen

**Priorität II.** Lokale Entwicklung

**Das Integrierte Operationsprogramm für regionale Entwicklung (ZPORR) wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Sozialpolitik verwaltet** (gem. Art. 34 der Verordnung des Rates Nr. 1260/1999 sowie der EU-Kommissionsdirektive N. 438/2001). Darüber hinaus sind in allen 16 – Woiwodschaften Vermittlungsbehörden – Woiwodschaftsämter und Marschallämter - tätig, die unter Aufsicht der Verwaltungsinstitution das Programm verwalten. Die Einführung des ZPORR-Programms wird durch das ZPORR-Monitoring-Ausschuss überwacht und in jeder Woiwodschaft durch ein ZPORR-Monitoring-Unterausschuss für die jeweilige Region. In jeder der 16 – Woiwodschaften ist eine Vermittlungsinstitution tätig, die im Woiwodschaftsamt ihren Sitz hat, tätig. Zu ihren Aufgaben gehören u.a.:

1. Unterzeichnung finanzieller Verträge mit entgeltigen Partnern, die in diesen Dokumenten genannt sind oder die vom Marschallamt nach Absprache mit dem Steuerungskomitee genannt wurden
2. Verifizierung und Genehmigung von Aufwendungen, die im Rahmen des ZPORR-Regionalkomponents angefallen sind an die ZPORR-Verwaltungsinstitution
3. Betreuung des Geldflusses an die Endempfänger (Finanzreferate der Woiwodschaftsämter)

Das Programm ZPORR benutzt folgende Instrumente:

### **1. OPERATIVES SEKTORPROGRAMM – ENTWICKLUNG MENSCHLICHER RESSOURCEN SPO RZL**

Eine Voraussetzung für die Verwendung von Strukturfondsmitteln durch die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union ist die Erstellung mehrerer Dokumente. Das erste von ihnen stellt das Nationale Entwicklungsplan dar. Seine Einführung erfolgt mit Hilfe von Operationsprogrammen. Eins dieser Programme ist das Operative Sektorprogramm Entwicklung Menschlicher Ressourcen. Seine ausführlichen Bestimmungen sind einer Ergänzung zum Programm enthalten. Vorbereitung eines Förderungsantrags und die Umsetzung des betreffenden Projekts setzt gute Kenntnisse beider Dokumenten voraus.

Das Hauptziel des SPO RZL-Programms ist *“Zustandbringen einer offenen, sich auf Wissen stützenden Gesellschaft durch Sicherstellung von Bedingungen für die Entwicklung menschlicher Ressourcen auf dem Wege der Ausbildung, Fortbildung und Arbeit”*.

Das genaue Ziel des Programms ist die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft, die sich auf Wissen und Unternehmensgeist stützt. Eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung soll Beschäftigungszunahme und einen gesellschaftlichen, ökonomischen und räumlichen Zusammenhalt mit der Europäischen Union auf der regionalen sowie überregionalen Ebene gewährleisten. Die SPO RZL – Ziele werden über drei Prioritäten realisiert:

#### **Priorität 1: Aktive Politik des Arbeitsmarkts sowie berufliche und soziale Integration**

Das Ziel der Priorität ist die Stärkung des behördlichen Potentials im Bereich der Kundenbetreuung, Beschäftigungsdienste, Sozialhilfe sowie anderer auf den Arbeitsmarkt orientierten Institutionen. Es soll für alle Arbeitssuchenden und



Arbeitslosen sowie für Personen aus Sonderrisikogruppen hilfreich sein. Ein Ziel der Priorität ist auch der Ausgleich der Chancen von Frauen beim Zugang zum Arbeitsmarkt und Beschäftigung.

### **Priorität 2: Entwicklung einer Gesellschaft, die auf Wissen gründet**

Das Bildungssystem sollte so aufgebaut sein, dass Menschen in jedem Alter die Möglichkeit einer Ausbildung haben, die sie befähigt, sich auf dem Arbeitsmarkt zurecht zu finden. Aus dem Grunde wurde die Erweiterung des Zugangs zur Bildung und die Steigerung des Bildungsniveaus als Priorität formuliert. Weiter Prioritätsziele sind: Qualifizieren der Mitarbeiter, Förderung der Ausbildung im Unternehmensbereich und Förderung flexibler Arbeitsformen. Die Priorität ist ebenfalls auf die Verbesserung der Arbeitsqualität der Verwaltung ausgerichtet.

### **Priorität 3: Technische Hilfeleistung**

Das Prioritätsziel ist Unterstützung von Institutionen, die in die Einführung des SPO RZL-Programms involviert sind, so dass sie wirksam und im Einklang mit der Gemeinschaftspolitik über die Unionsmitteln verfügen können.

Für die Realisierung des SPO RZL-Programms ist das Department für die Verwaltung des Sozialfonds im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Sozialpolitik zuständig. SPO RZL ist ein sog. "Ein-Fonds-Programm" (sämtliche Maßnahmen im Rahmen des Programms werden vom Europäischen Sozialfonds mitgetragen). Von dem Europäischen Sozialfonds können Projekte finanziert werden, die dem zweiten Ziel des Integrierten Operationsprogramms für Regionale Entwicklung entsprechen.

## **2. OPERATIVES SEKTORPROGRAMM „ERHÖHUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN, JAHRE 2004-2006“, bekannt unter dem Namen UNION FÜR UNTERNEHMUNGSLUSTIGE – „WETTBEWERBSPROGRAMM“** – Es handelt sich um eins der Schlüsseldokumente, die von Polen aufgestellt wurden. Das Programm wurde im Nationalen Entwicklungsplan für 2004-2006 vorgesehen und es setzt die Rahmen für die Förderung des Landes von den Strukturfonds nach Polens Beitritt zur EU. Unter Anwendung der Ressourcen des Wissenschafts- und Forschungsbereichs, davon von Vorteilen der modernen Informations- und Umweltschutztechnologien setzt das SPO – **WKP-Programm Ziele, Prioritäten und Maßnahmen bezüglich der Umsetzung der Politik auf dem Gebiet der Unternehmung und Innovation unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und Mittelgroßen Unternehmen (KMU).**

Außerdem wurden die Strukturfonds des Nationalen Entwicklungsplans vorgestellt, von dem **Europäischen Sozialfonds** besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde, der Initiativen im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie sowie von jährlich festgelegten Richtlinien unterstützt. Der Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie und der Richtlinien dient ebenfalls die vom Europäischen Sozialfonds mitfinanzierte Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Initiative dient Überwindung der Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt.

Die Zielsetzung der Europäischen Sozialfonds wird in der Direktive des Europäischen Parlaments und Rates Nr. 1784/1999/WE dargestellt. Gemäß der Verordnung haben die Maßnahmen im Rahmen des Europäischen Sozialfonds auf die Vorbeugung der Arbeitslosigkeit, Gegenmaßnahmen, Entwicklung von Personal und gesellschaftliche Integration auf dem Arbeitsmarkt ausgelegt zu sein. Die Direktive 1784/99 legt



ebenfalls den Umfang, auf den sich die Beihilfe des Europäischen Sozialfonds konzentriert fest und definiert die Kriterien für den Beihilfeempfang. In Polen haben viele kleine und mittelgroße Betriebe Probleme mit nachhaltiger Entwicklung. In westeuropäischen Ländern bilden MKU das Fundament der Wirtschaft und Polen strebt nach diesem Zustand. Unter dieser Zielsetzung stellt die polnische Regierung bestimmte Instrumente zur Verbesserung der Lage polnischer Unternehmer zur Verfügung. Für die Umsetzung der Regierungspolitik diesbezüglich ist das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Sozialpolitik sowie Regierungsgeschäftsstellen verantwortlich, von den die Wichtigste Rolle die Polnische Agentur für Unternehmensentwicklung spielt. Die Unterstützung von KMU findet auch auf der kommunalen Ebene statt, darüber spreche komme ich aber zu einem weiteren Punkt der Präsentation zu sprechen.

#### **6.4.1.b. Programm „Die erste Arbeit“**

**Das Programm „Die erste Arbeit“** ist ein fester Bestandteil des sozialwirtschaftlichen Programms der Regierung und ein von Instrumenten für die Umsetzung der Nationalen Strategie für Beschäftigungszuwachs und Entwicklung menschlicher Ressourcen 2000-2006. Das Programm richtet sich an alle Oberschullabsolventen. Die Maßnahmen betreffen diejenigen Absolventengruppen, die besondere Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt antreffen. Programmziel ist die Erhöhung der Beschäftigungsrate der Absolventen und zwar dadurch, dass jeder Absolvent die Möglichkeit bekommt, ein Arbeitsangebot in Anspruch zu nehmen oder an einem Berufsaktivierungsprogramm vor Ablauf von 6 Monaten nach Anmeldung beim Kreisarbeitsamt teilzunehmen. Das Programm umfasst drei Segmente, von den sich das eine auf KMU bezieht.

Heutzutage sind die Besitzer kleiner und mittelgroßer Unternehmen potenzielle Arbeitgeber für diejenigen, die erst auf den Arbeitsmarkt kommen. Als Anreiz zum Einstellen der Absolventen dienen mehrere Instrumente, die auf die Promotion dieser Gruppe ausgerichtet sind. Es handelt sich dabei um:

- Rückfinanzierung der Entlohnung für die Absolventen
- Praktika
- Öffentlichnützliche Arbeit
- Darlehen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze für Arbeitslose, die durch den Kreisarbeitsamt empfohlen werden
- Sonderprogramme für Regionen, die von der Arbeitslosigkeit besonders betroffen sind.

Dank diesem Programm kommen KMU kostenlos an (ausgebildete) Arbeitskräfte und wir beugen zugleich der Arbeitslosigkeit vor. Das Programm wird über den Arbeitsfonds, Förderfonds sowie über Anleihen der Bank für die Entwicklung des Europarates sowie aus kommunalen Haushalten finanziert. Bei der Programmumsetzung sind behilflich: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Sozialpolitik, Wirtschaftsministerium, Ministerium für Nationalbildung und Sport, Ministerium für den Staatsschatz, Umweltministerium, Woiwodschafts- und Kreisarbeitsamt.

#### **6.4.1.c. Polnische Agentur für Unternehmensentwicklung**

Ein anderes, die Entwicklung der KMU unterstützendes Instrument ist die **Polnische Agentur für Unternehmensentwicklung** – staatliche, juristische Person, die am 01.01.2001 errichtet wurden und zwar auf der Grundlage der Polnischen Stiftung für die Promotion und Entwicklung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die in den Jahren



1995-2000 tätig war. Die Agentur ist dem Wirtschaftsminister unterstellt. Rechtsgrundlagen für die Agenturtätigkeit:

- Gesetz vom 9. November 2000 über die Errichtung der Polnischen Agentur für die Unternehmensentwicklung (Gbl. von 2000 Nr. 109 Pos. 1158 sowie von 2001 Nr. 25, Pos. 253 und Pos. 597)
- Verordnung des Ministerrates vom 20. Februar 2000 über die von der Polnischen Agentur für die Unternehmensentwicklung ergriffenen Maßnahmen (Gbl. von 2000 nr. 39 Pos. 336).
- Anordnung Nr. 5 des Wirtschaftsministers vom 2. Juli 2002 über die Aufstellung einer Satzung für die Polnische Agentur für die Unternehmensentwicklung

Die Aufgaben der Polnischen Agentur für die Unternehmensentwicklung:

1. Entwicklung von KMU,
2. Exportentwicklung,
3. Regionalentwicklung,
4. Verwendung neuer Techniken und Technologien,
5. Schaffung neuer Arbeitsplätze, Arbeitslosigkeitsvorbeugung.

Die Polnische Agentur für die Unternehmensentwicklung erhebt Informationen über Rechtsvorschriften bezüglich Gewerbeführung in Polen und in der Europäischen Union sowie über die Zugangsmöglichkeiten an öffentliche Ausschreibungen und an Wirtschaftsförderprogramme. Diese Informationen werden den interessierten Personen in der Formt von Schulungen, Seminaren, Konferenzen und Veröffentlichungen vermittelt. Die Agentur leistet KMU Beratungshilfe bezüglich Beantragung öffentlicher Unterstützung, erleichtert den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern, die Innovationen einführen und Forschungsgruppen über Schulungen, Seminare und Konferenzen. Die Institution fördert Unternehmer, die Innovationen oder innovative Produkte einführen u.a. auf die Art und Weise, dass sie Wettbewerbe organisiert und Datenbanken zu den von KMU angebotenen Waren und Dienstleistungen bildet und sie deren Informationen den Unternehmern zur Verfügung stellt. Die Agentur organisiert ebenfalls Messen, Konferenzen und andere Projekte, die Kooperationsknüpfungen ermöglichen.

#### **6.4.1.d. Die Roller der Selbstverwaltung für die Förderung der lokalen Entwicklung**

Die Gemeinde verfügt über mehrere Finanzinstrumente, mit Hilfe deren sie auf die lokale Wirtschaft Einfluss nehmen kann. Es handelt sich hier um keine besonders großen Instrumente. Das wichtigste von den ist der Finanzhaushalt, der aus einzelnen Bestandteilen wie: Steuern, Gebühren, Einkommen wegen Gemeindevermögens, Einkommen wegen Gewerbeführungen u.a. besteht. Die Gemeinde betreibt ihr Finanzwirtschaft selbständig, indem sie den Haushalt zur Verfügung hat.

Ihr Einkommen lässt sich in drei Hauptgruppen unterteilen:

- Eigeneinnahmen, zu den lokale Steuern, Stempelgebühren, Einkommen wegen Gemeindevermögens sowie andere auf Grund von separaten Vorschriften der Gemeinde gebührende Abgaben gehören;
- Zuwendungen aus dem Staatshaushalt
- Subventionen aus dem Staatshaushalt.



Die Vielfältigkeit und Vielheit der Gemeindeausgaben lassen sich an dieser Stelle nicht genau schildern. Die Ausgaben sind aber genauso ein wichtiges Wirkungsinstrument wie Steuern und Abgaben, denn ihre Reduzierung oder Erhöhung im Bezug auf bestimmte Aufgaben die Kondition, Einnahmen und Verhalten vieler unterschiedlichen Steuerzahler beeinflusst. Der Ausmaß der Einwirkung der einzelnen Ausgaben auf Wirtschaftssubjekte ist je nach Ausgabeart größer oder kleiner und aus dem Grund spielen sie im Bezug auf die Unternehmensewicklung in der Gemeinde unterschiedliche Rolle. Die Gemeinde verfügt über Grundprinzipien der KMU-Förderung in folgenden Bereichen:

- 1) Flächenbewirtschaftung,
- 2) kommunale Straßen, Wege und Brücken ,
- 3) Zustellung von Wasser, elektrischen Energie, Fernwärme und Gas,
- 4) Kommunaler Naheverkehr.

Auch der Landkreis verfügt über allgemeine Grundsätze für die KMU-Förderung. Hierzu sind zu benennen: Angelegenheiten im Zusammenhang mit Transportwesen, öffentlichen Straßen, Wasserwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Raumordnung, Arbeitsmarkt. Bezüglich des Arbeitsmarkts wurde auf der Kreisebene „Das Kreisprogramm für die Arbeitslosigkeitsbekämpfung und die Aktivierung des lokalen Arbeitsmarkts“ Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehören:

- 1) Maßnahmen zu Gunsten der lokalen Entwicklung,
- 2) Aktivierung des Arbeitsmarktes,
- 3) lokale Aktivitäten für die Unternehmensentwicklung und Beschäftigungssteigerung,
- 4) Förderung des Interesses und der Kenntnisse hinsichtlich Unternehmensführung.

Das Programm legt die Richtungen der Maßnahmen gegen die Arbeitslosigkeit fest. Die im Programm festgehaltenen Ansätze stellen den allgemeinen Plan der Ziele und Aktivitäten dar, die eine Verbesserung der aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt bewirken sollen. Das vorgestellte Programm soll zur Schaffung investitionsfreundlichen Verhältnisse in der Region beitragen, was einen unmittelbaren Einfluss auf die Beschäftigungssteigerung hat. Die wichtigste Frage der Programmumsetzung gilt der Kooperation der kommunalen Selbstverwaltung unter Leitung des Landkreises. Zu den unternehmungsfördernden Initiativen auf der lokalen Ebene gehören:

#### **1. Fonds für Kreditbürgschaft,**

Erleichterung des Zugangs zu externen Finanzierungsquellen, Bankkrediten zwecks Gewerbeführung, Anbieten von Bürgschaftsfonds zur Gewinnerzielung.

#### **2. Darlehensfonds,**

Zugang zu externen Kapitalquelle über Gewähren von Darlehen, Beratung bei Finanzmanagement im Unternehmen und Schulung diesbezüglich.

#### **3. Gründungszentrum**

Eine regionale oder lokale Partnerschaftsstruktur, eine Expertengruppe, die die Entwicklung von kleinen und mittelgroßen Privatfirmen fördert

#### **4. Gemeindeinformationszentrum,**

Befriedigung der Einwohnerbedürfnisse in den Bereichen: Kommunikation, Arbeitssuche, Gewerbeführung durch kleine Firmen und Zugang zum Internet



### 5. Agentur für die lokale Entwicklung,

Sicherstellung einer nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung der Gemeinde (des Kreises), Anziehung potentieller Investoren, Prozess der Planung und Realisierung der lokalen Entwicklung, der territoriale Wirkungsbereich der Agentur beschränkt sich auf eine oder einige Gemeinden oder auf den Kreis, z.B. *Westpommersche Agentur für Regionalentwicklung* zuständig für die Wirtschaftsförderung der westpommerschen Region in In- und Ausland, Führung einer Datenbank über Produktion- und Dienstleistungsressourcen, rechtliche, organisatorische und wirtschaftliche Beratung.

### 6. Technologiepark,

dient der Bedienungsschaffung für die Ausnutzung des wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Potentials der Region. Er konzentriert auf einer Stelle Forschungs- und Entwicklungszentren und KMU, die am Investieren in neue Technologien, Produkte und innovative Dienstleistungen interessiert sind.

### 7. Industriepark,

Schaffung günstiger Bedingungen für Gewerbeführung für die an dieser Stelle ansässigen Unternehmer durch Bereitstellung von Industrie- und Lagerhallen.

### 8. Service-Zentrum für Investoren

Ermutigung der Investoren zu Aktivitäten auf dem jeweiligen Gebiet, Beratung der Investoren während des Entscheidungs- und Realisierungsprozesses und das Service danach.

## 6.4.2. Modernes Management in der öffentlichen Verwaltung – Maßstäbe der Wirtschaftsförderung - *Agnieszka Zimnicka*

Das Ziel des Projekts „Vergleichsanalyse für Gemeinden“ (Bertelsmanns Stiftung, GTZ, SRGG sowie Wyższa Szkoła Administracji Publicznej in Szczecin) war die Prüfung der Möglichkeit, Banchmarketing unter polnischen Gegebenheiten einzusetzen und die Ausarbeitung der Auswertungsergebnisse für den Bedarf polnischer Kommunen. Am Projekt waren vier Städte beteiligt, die sich durch Offenheit und Angagement bei der Einführung neuer Managementmethoden auszeichneten: Kościerzyna, Ostrów Wielkopolski, Poznań und Szczecin. Ein von zwei Zielbereichen war die Wirtschaftsförderung.

Die Untersuchungen erfolgen in vier Bereichen: Zufriedenheit der Mitarbeiter, Zufriedenheit der Kunden, ökonomische Effizienz und Qualität der Ausführung. Wirtschaftsförderung der Städte wurde in dem Projekt mit Hilfe von drei grundlegenden Produktgruppen beschrieben: (1) Ermutigung zum Investieren, (2) Unterstützung der Firmenentwicklung, (3) Gestaltung eines guten Klimas für Investieren in der Stadt und Wirtschaftsentwicklung. Kennziffer, die die Hauptprodukte beschrieben, wurden so aufgestellt, damit wir uns ein Gesamtbild der Wettbewerbsfähigkeit der Stadt – also das Ergebnis komplexer Marketingmaßnahmen in Verbindung mit makroökonomischen und rechtlichen Außenbedingungen, machen können. Die Kennziffer für Teilprodukte beziehen sich direkt auf einzelne Promotionsaktivitäten der Selbstverwaltungen, sie veranschaulichen also den Mechanismus des Erfolgserzielung in der Wirtschaftsentwicklung.



Als Beispiel stand die Ermutigung zum Investieren als Produkt in Verbindung mit der Steigung der Investitionsanzahl in der jeweiligen Stand (Qualität) und mit dem Promotionsaufwand pro Investition. In Gruppen der Teilprodukte wurden dann genau die Effizienz und der Aufwand pro Einzelmaßnahmen: wie Investitionsangebote, Informationspolitik, reine Promotionshandlungen, analysiert. Man knüpfte an die Führung des Investitionsprozesses an, also an die Dauer der unentbehrlichen Prozedurschritte (Aufwand) und an die Anzahl eingeleiteter Investitionen (Qualität).

Auf dem Gebiet der Förderung der Firmenentwicklung bezogen sich die grundlegenden Kennziffern auf die Ressourcen des Arbeitsmarktes und die damit verbundenen Haushaltseinnahmen. Danach wurden die Qualität und die Kosten der einzelnen Maßnahmen im Bereich der Unterstützung, Informationspolitik und Kooperation der Selbstverwaltung mit dem örtlichen Bussinnes. Interessant war der Aktivitätsvergleich der beteiligten Städte, da ein Teil der eingesetzten Instrumente in der Methodologie der klassischen Entwicklungsförderung verankert war, die oftmals sowohl in frei zugänglichen Dokumenten (Weltbank UNCHS<sup>10</sup>) als auch in polnischen Unterlagen (Polnische Agentur für Unternehmensentwicklung). Es wurden ebenfalls Novationsmaßnahmen beschrieben, wie die Verknüpfung der lokalen Wirtschaft mit der Entwicklung des Kapitalmarkts (\*Ostrów Wielkopolski) oder gemeinsame regionale Aktivitäten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des lokalen Markts auf Außenmärkten (Wielkopolska).

Die Untersuchung des Klimas für Investitionen und Gewerbeführung brachte man hauptsächlich mit gesellschaftlichen Reaktionen im Prozess der lokalen Entwicklung in Verbindung. Man war der Meinung, dass trotz aller Unzulänglichkeiten ein relativ guter Maßstab ist die Verbindung des Begriffs des bussinnesfreundlichen Umfelds auch mit der Raumplanung und dem Prozess der Abstimmung örtlicher Bebauungspläne. Das alte Gesetz über die Raumplanung gab die Möglichkeit wirksamer Blockade von Projekten eben auf dieser Ebene. Deshalb waren die Qualitätskennziffern mit der Anzahl der Proteste und Einsprüche und die ökonomischen Kennziffern mit der Dauer der gesamten Prozedur verbunden.

Der Ausgangspunkt für den Vergleich der Qualität und der ökonomischen Effizienz auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung sind Entwicklungsstrategien: Die Vergleichsringe sollten Städte mit ähnlichem Planungsausmaß umfassen. Außerdem verlangt das sich aus dem Wettbewerbswesen ergebende Rivalitätselement, dass die Fördereinwirkungsgebiete voneinander getrennt sind, damit die Analysen glaubwürdig bleiben. Die Untersuchungen erwiesen eine Kohäsion der Schlussfolgerungen aus der Auswertung der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern, die für die Wirtschaftsförderung in seiner weit umfassten Bedeutung zuständig sind.

---

<sup>10</sup> UNCHS – *United Nations Human Settlements Programme*



## 7. WORKSHOPS-VERANSTALTUNGEN

### 7.1. Workshop-Bericht Gruppe I – „Modell einer optimalen lokalen Entwicklungsstrategie am Beispiel der Erfahrungen von Schweden, Polen, Deutschland und den Niederlanden“



#### 7.1.1. Vorbemerkung:

Der Stein der Weisen auf dem Gebiet effektiver lokaler Wirtschaftsförderung ist bislang noch nicht gefunden worden. Wäre das der Fall, so bräuchte man sich an dieser Stelle keine Gedanken darüber zu machen und alle Gemeinden wären reich und erfolgreich auf diesem Gebiet. Unter den modernen Bedingungen einer immer komplexer werdenden Wirtschaft im globalen Bezugsrahmen ist es auch nicht leicht, in allen Teilen der Welt prosperierende Wirtschaften zu schaffen. Die Anzahl der Faktoren, die zwar nicht mehr zu kontrollieren sind, dennoch aber eine Rolle spielen, wird immer größer und für alle Beteiligten wird es unter diesen Bedingungen immer schwieriger, aktive und zugleich erfolgreiche Wirtschaftsförderung zu betreiben. Obwohl es also eigentlich unmöglich ist zutreffende Aussagen über den Stein der (weisen) Wirtschaftsförderung zu machen, soll es in den nachfolgenden Thesen dennoch versucht werden.

#### 7.1.2. Grundvoraussetzungen in Thesenform

##### **Keiner lebt für sich allein**

Man definiert sich als Gemeinde nicht mehr als eine solitäre Einheit, die für sich allein auf der Suche nach Investoren für mehr lokales Wirtschaftswachstum ist, sondern als einen Teil einer größeren Einheit. (Region > Bundesland/Provinz/Woiwodschaft/Län > Nation, > EU-Wirtschaftsraum). Was für das Gesamte gut ist, ist auch für das Einzelne gut. Die



umliegenden Gemeinden sind nicht Gegner, zu denen man in Konkurrenz treten muss, sondern es handelt sich um Partner, die allerdings dasselbe wollen. Offenheit hat langfristig zu herrschen, ungehemmtes kapitalistisches Konkurrenzdenken hat schon genug Schaden angerichtet. Zusammenarbeit ist besser als [Energie im Kampf mit der Nachbargemeinde zu verschwenden und] getrennt unterzugehen.

### **Nicht die Vorgaben, sondern der Kontext führen zum Ziel**

Wir empfehlen nicht in Förderung mit Zielvorgaben zu denken. Stattdessen sollten wir über die Anforderungen an einen Kontext nachzudenken, in dem ein positives Investitionsklima entstehen kann. Die Gemeinde hat den Grundstein zu legen, die Unternehmen bauen das Haus. Nötig ist hierzu vor allem, dass das mit einem Minimum an staatlicher Bürokratie zu entstehen hat. Wenngleich eine *one step agency* vorläufig ausgeschlossen scheint, so sollte sich die Gemeinde doch als eine *few steps agency* verstehen.

### **Bürokratie ist kein Selbstzweck**

Der Staat und seine Unterorganisationen sollten stärker die Rolle eines Gastgebers spielen. Er sorgt für die Investitionsbedingungen, eine günstige Infrastruktur und moderne Technologien. Der Staat ist Gastgeber und nicht Hausherr! Er dient den Bürgern, egal ob sie hier als Arbeitnehmer oder Arbeitgeber auftreten wollen. Das Ziel ist für alle Beteiligten verlässliche Grundlagen und Planungssicherheit zu schaffen. So kann zum Beispiel auch ein schriftlich fixiertes System von staatlichen *performance indicators* geschaffen werden: wie lange darf eine Baugenehmigung in der bürokratischen Mühle unterwegs sein, wann muss der Gewerbeschein ausgestellt sein, wann muss über die Gesuche an die Gemeinde spätestens entschieden sein?

### **Nicht kleckern, klotzen!**

Statt intensiver und zeitraubender Auswertung des (Nicht-)Erreichens von Feinzielen sollten die verfügbaren behördlichen Energien besser nach außen gerichtet sein. Es fällt doch alles in einem großen Kontext zusammen. Neue Erfolgskriterien sind: welche öffentlichen Gelder für neue Investitionen konnte die Gemeinde mobilisieren? Wie hoch sind die Einkünfte aus Sponsoraktivitäten? Wie viele Arbeitsplätze sind geschaffen worden? Wie hat sich die Lebensqualität in der Gemeinde im Zeitraum von ... bis ... verändert?

### **Nicht für die Schule, sondern für die Arbeit lernen wir!**

Ziel ist die optimale Anwendung des gesamten in der Gemeinde vorhandenen Humankapitals: Bildung ist eine wichtige Voraussetzung für ein positives Investitionsklima. Um die Nachfrage nach privaten Bildungsinstitutionen zu begrenzen, muss die Gemeinde für ein qualitativ gutes Schulwesen sorgen. Schulpolitik ist (in langfristiger Perspektive!) ein Teil proaktiver Wirtschaftsförderung. Bildungspolitik verdient dieselbe Aufmerksamkeit wie Wirtschaftspolitik! Ausländerintegration muss über obligatorische Sprachkurse erfolgen. Kinder von Migranten müssen in den Kindergarten kommen können, um aktive Sprachförderung betreiben zu können. (Weitere Aussagen hierzu lassen sich von unserer multinationalen Gruppe nicht machen, da die Problematiken der Ausländerintegration in unseren Ländern zu unterschiedlich sind.)



### **Auch Hochschulen stehen nicht auf der grünen Wiese!**

Gemeinden sollten den Kontakt zu den nahe/nächst- gelegenen Hochschulen und Universitäten suchen. Für beide Parteien sind die Synergieeffekte enorm groß. Die Gemeinde kann sich dafür einsetzen, dass an der Schule/Universität Fächer und Studiengänge angeboten werden, die für die lokale Wirtschaft von Bedeutung sind. Die intellektuelle Infrastruktur der Gemeinde wird damit verbessert und Unternehmen können davon profitieren. Der Standort wird als solcher attraktiver. Im Gegenzug kann die Gemeinde ihren Absolventen der Sekundarschulen anraten, sich an der betreffenden Hochschule weiter ausbilden zu lassen. Die Hochschule kann damit ihren Zustrom besser absichern, weil in einigen Ländern (Niederlande und Schweden) die Mittelzuteilung davon abhängig ist. Interessant für die Hochschule ist, dass die Gemeinde für die Versorgung mit Praktikantenstellen ihren Adressbestand von Unternehmern etc. verfügbar machen, was die Bedingungen des Praktikantenkoordinators erleichtert. Im Gegenzug wiederum können die Unternehmen, die Praktikanten bei sich aufnehmen, damit rechnen, ständig auf dem aktuellen Wissenstand zu sein. Beide Seiten profitieren voneinander und es entstehen niemandem Kosten oder Nachteile. Freilich müssen beide Seiten ihre Unabhängigkeit wahren und dürfen sich auf keinen Fall gegenseitig knechten.

### **Auf ins gläserne Rathaus!**

Die öffentlichen Verwaltungen haben für den Bürger vielfach noch den Schrecken eines undurchdringlichen Dschungels. Bürokratie in Massen. Wir empfehlen Bürokratie in Maßen. In den beteiligten Ländern (minus Schweden) gibt es heute schon Bürgeramt bzw. Bürgerbüro bzw. service balies, an denen Bürger ohne großen Aufwand ihre Anträge stellen können und Antwort erhalten. („Bei uns laufen die Daten, nicht die Bürger“) Dieser positive Trend sollte überall herrschen.

Auch Unternehmer sollten als Kunden, nicht als Bittsteller behandelt werden. Trotz vermutlich großer Komplexität der Vorgänge und Kontakte zwischen öff. Verwaltung und Unternehmern sollte auch der Wirtschaft eine transparente und sinnvoll vereinfachte Bürokratie gegenüberstehen. Nicht nur eine ‚few steps agency‘, sondern auch noch *easy steps agency* ist vonnöten. Unternehmer haben etwas anderes zu tun, als den Sparringpartner von kommunalen Sachbearbeitern zu spielen.

### **Europa hilft!**

Gemeinden müssen Fördergelder z.B. des Europäischen Sozialfonds in Anspruch nehmen und diese gleichzeitig so früh wie möglich beantragen, um Unternehmen in der Aufbauphase zu unterstützen. Dazu brauchen sie speziell geschultes Personal, das sich in den Besonderheiten der EU-Bürokratie auskennt. Diese Gelder fließen in Beratungen zur Existenzgründung, Kurse (abgestimmt auf den Bedarf des Unternehmens), Informationsforen (z.B. Werbung, Messen, Kataloge, Internet) und Servicebüros für ausländische Unternehmen mit einer zentralen Anlaufstelle für eine Region. Außerdem sind Lohnbeihilfen und Lockerungen der Zinsbelastungen, Steuersenkung bzw. Steuererleichterung im bestimmten Rahmen möglich, jedoch nicht in allen Ländern. In Schweden lässt es der Zentralstaat nicht zu, das Gemeinden ihre Steuersätzen verändern dürfen, weil das zu Ungleichheiten führen würde.

### **Arbeit für alle!**

Länder und/ oder Gemeinden müssen bei der Arbeitsplatzvergabe zusammenarbeiten, um auch die Wiedereingliederung benachteiligter Gruppen (Personen ohne Schulabschluss, Asylanten, Behinderte) zu fördern. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen sollten darauf



abzielen, einerseits das Lebensniveau in der Gemeinde zu erhöhen (z.B. Pflege kommunaler Einrichtungen) und andererseits den weniger qualifizierten Menschen Arbeitsmöglichkeiten verschaffen. Allerdings muss das zu zumutbaren Bedingungen erfolgen. Ein Effekt wäre eine bessere Integration von auf dem Arbeitsmarkt schwer vermittelbaren Personen in die Gesellschaft. Ein anderer Effekt könnte die Erhöhung der Arbeitsmoral in der Gemeinde sein und damit ein positives Signal für Investoren geben.

### **Wie sicher ist (Un)sicherheit?**

Politische Stabilität auf allen Ebenen des Staates fördert ein unternehmerfreundliches Klima. Je verlässlicher die Umsetzung staatlicher und kommunaler Beschlüsse ist, um so größer ist die Planungssicherheit der Investoren. Zu attraktiven Lebens- u. Arbeitsbedingungen gehört auch ein hohes Mass an persönlicher Sicherheit. Hohe Kriminalitätsquoten und eine problematische Eigentumsmoral schrecken Kapital und Arbeit ab.

Die Zahlungsmoral in vielen Ländern nimmt ab. Gemeinden können durch pünktliche Begleichungen ihrer Zahlungsverpflichtungen mit gutem Beispiel vorangehen und somit demonstrieren, dass auch Unternehmen ihren Verpflichtungen fristgerecht nachkommen müssen.

### **7.1.3. Modell einer Strategie zur Wirtschaftsförderung**

Eingangs war bereits von der großen Zahl relevanter Faktoren die Rede gewesen. Um sich ein erstes Bild zu verschaffen, hat sich die Gruppe dazu entschlossen, das Thema Wirtschaftsförderung zunächst einmal als einen idealtypisch dargestellten Ablauf einzelner Schritte vorzustellen. Danach sollen im zweiten Schritt (b) die nationalen Erfahrungen eingebracht werden.

#### **7.1.3.a. Wirtschaftsförderung als Robinsonade**

##### Schritt I:

Die Gemeinde hat ein Gewerbegebiet erschlossen, für ideale Kommunikationsbedingungen gesorgt und wartet auf niederlassungswillige Unternehmen. Die vorhandenen sozialen Einrichtungen werden verbessert. Alle Maßnahmen werden nicht in Konkurrenz zu, sondern nach Absprachen mit benachbarten Gemeinden durchgeführt. Dabei wird besonders hervorgehoben, dass lokale Wirtschaftsförderung langfristig gesehen auch der gesamten Region dienen wird. Nachbargemeinden werden als potentielle Kooperationspartner gesehen.

##### Schritt II:

Die Gemeinde wirbt regional mit günstigen Konditionen: zwei Jahre Erlassung von Gewerbesteuern um 50%, Hilfen bei der Schulung von geeignetem Betriebspersonal, hohes Maß an Lebensqualität in der Gemeinde.

##### Schritt III:

Ein Unternehmen will sich niederlassen. Produktionsstätten werden errichtet, über das örtliche Arbeitsamt wird künftiges Personal extra qualifiziert, dies unter Inanspruchnahme europäischer Subventionen. Ein Dezernat in der Gemeindeverwaltung befasst sich systematisch mit dem Zugang zu Geldtöpfen der EU. Das Wirtschaftsdezernat steht in intensivem Kontakt zum Unternehmen, berät und unterstützt dessen Bemühungen. Längerfristige Strategie muss es nun sein, in Kooperation mit den Partnergemeinden ein Netzwerk von Unternehmen zu schaffen.



#### Schritt IV:

Das Gebiet wird als Gewerbestandort für weitere Unternehmen interessant. Man setzt dabei verstärkt auf Cluster-Bildung und kooperiert intensiv mit den umliegenden Gemeinden. Um das Gebiet noch attraktiver zu gestalten, ist ein gutes Image vonnöten. Dies wird erreicht durch eine gute Infrastruktur, eine lebenswerte Wohnlage und ein breites Angebot an mittelständischen Dienstleistungsbetrieben (Geschäfte, Restaurants, Hotels etc.) Diese Betriebe werden sich von allein dort etablieren, weil die Bewohner der Gemeinde Geld verdienen und dadurch konsumbereit sind. Durch ein breit gefächertes Gewerbe und einen vielfältigen Mittelstand generiert die Gemeinde kontinuierliche Steuereinnahmen und kann diese für weitere Strukturmaßnahmen einsetzen. Durch die bewußt geförderte Vielfalt von Branchen sichert man auch in konjunkturschwachen Perioden einen großen Teil der Arbeitsplätze und somit die Existenzgrundlagen der eigenen Gemeinde und der kooperierenden Nachbargemeinden. Jetzt erweist es sich, wie gut es war, nicht in Konkurrenz zueinander geplant zu haben. Somit können die Gemeinden die Lebensqualität erhalten und die Abwanderung mittelständischer Dienstleister begrenzen.

#### **7.1.3.b. Wirtschaftsförderung unter realen Bedingungen –**

##### **Tipps aus Schweden:**

Netzwerke und Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, den Gemeinden und der Wirtschaft sind in den Gemeinden in Schweden wichtige Schlüsselbegriffe. Durch Ermunterung zur Entwicklung von Clustern, Netzwerken, Betriebsvereinen und Unterstützung der Bereitschaft der Menschen sich zu engagieren wird Zusammenarbeit statt Konkurrenz geschaffen.

BRG – Business Region Göteborg ist ein gutes Beispiel. Seit 1992 haben die 13 Gemeinden in Göteborg und im Umkreis eine einzigartige Zusammenarbeit entwickelt, um Wachstum und Beschäftigung in der Region zu fördern. Die BRG und ihre verschiedenen Tätigkeitsgebiete helfen neuen Unternehmen in der Region, teils durch eine aktive Entwicklungsarbeit und teils durch Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der kommunalen Gesellschaft. Mehrere Projekte zur Unternehmensentwicklung zielen auf die langfristige Entwicklung kleiner, mittelgrosser, neuer und bereits ansässiger Unternehmen. Diese Projekte sind branchenübergreifend und tragen zu einer Verbreiterung der Wirtschaftsbasis und noch mehr Arbeitsplätzen durch Wachstum und Innovationskraft in der Region bei. Im Jahre 2003 hatten die Gemeinden der BRG zusammen das höchste Wirtschaftswachstum Schwedens.

In Schweden bieten die Gemeinden den Unternehmen keine finanziellen Subventionen, Steuererleichterungen, Wagniskapital oder Bürgschaften, an. Die Kommunen helfen den Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Flächen und Grundstücken für die Existenzgründung und vereinfachen den Prozess der notwendigen Erlaubnisse. Die Gemeinden stellen die neuen Unternehmen den Netzwerken vor und sollen hauptsächlich eine Rolle als Wechselbedienungszentrale haben. Ein Unternehmen muss mit seinen eigenen Qualifikationen klarkommen.

*Das grosse Problem Schwedens ist, denen mit andersartigen Nachnahmen zu helfen, damit sie in den Arbeitsmarkt aufgenommen werden. Wenn gut ausgebildete Einwanderer keine Arbeit bekommen wird ungeheuer viel Humankapital verschwendet. Man versucht Praktikantenstellen zu schaffen, um den Einwanderern eine Chance zu geben ihre*



*Kenntnisse und Erfahrungen zu zeigen. Die Kommunen arbeiten auch dafür, dass die Examina der Einwanderer auch in Schweden gültig sein sollen. Wenn wir die von uns untersuchten Gemeinden gefragt haben, welche Schlüsselbegriffe ihre wirtschaftlichen Aktivitäten und Vorteile zusammenfassen scheinen Zusammenarbeit, Netzwerke und Kompetenzentwicklung starke Schlagwörter für die schwedischen Gemeinden der Zukunft zu sein.*

### **Tipps aus Deutschland:**

**Auf ins gläserne Rathaus** Das immer größer werdende Problem der Bürokratisierung schreitet in Deutschland immer weiter voran und dies schreckt vor allem mögliche Existenzgründer oder Arbeitgeber ab. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, haben einige Kreise und Gemeinden eine sogenannte Koordinierungsgruppe „runder Tisch“ eingerichtet, welcher ein erster Schritt sein könnte zum Aufbau von Netzwerken und der damit verbundenen Vermittlung von bestehenden Ressourcen. In dieser Gruppe treffen sich Vertreter der Gemeinde/ des Kreises, welche für spezielle Behörden (Bauamt, Umweltamt, Finanzamt etc.) zuständig sind. Zudem sind das Arbeitsamt, Industrie – und Handelskammer, Banken und Unternehmen an diesem „Tisch“ beteiligt. Jene sollen aufzeigen, wo Arbeitskräfte benötigt werden und wo die Potenziale des Humankapitals liegen, um zukünftige Projekte schneller und effektiver zu realisieren.

### **Tipps aus Polen:**

Ab 1990 hat Polen probiert sich seiner neuen Situation auf dem europäischen Markt anzupassen. Seit 1945 war Polen unter dem Einfluss von Russland (Kommunismus) und so waren alle unsere Lebensbereiche dominiert von der Regierung. Jede Bewegung wurde zentral kontrolliert. Russen waren der Meinung, dass nur Landwirtschaft und schwere Industrie rentabel sind. Und so hatten wir für circa 50 Jahre in Polen keine Möglichkeiten Dienstleistungen zu entwickeln. Jetzt nach dem Zerfall des Ostblocks probiert sich Polen den Ländern Westeuropas anzupassen. Um die Kondition der polnischen Wirtschaft zu verbessern, sollte man viele Veränderungen durchführen. Mit Hilfe von Studenten aus den Niederlanden, Deutschland und Schweden haben wir das Modell einer optimalen lokalen Entwicklungsstrategie geschaffen. Jetzt probieren wir das Modell auf polnische Bedingungen/Voraussetzungen zu übertragen.

Keiner lebt für sich allein.

**Für Westeuropäer sollten die umliegenden Gemeinden keine Gegner sein, denn durch Zusammenarbeit kann man die Ergebnisse verbessern und die Gewinne vergrößern. Polen erstrebt auch einen solchen Zustand. Bei uns aber, kann solche Zusammenarbeit zwischen Gemeinden sehr kompliziert sein. Fragt jemand: Warum? Die Antwort ist einfach: Gemeinden existieren in Polen erst seit 1990, haben aber noch nicht gelernt, wie man kooperieren muss. Die Mitarbeit zwischen den Einheiten der Selbstverwaltung in Polen ist sehr unterentwickelt. Die wichtigste Ursache ist Geldmangel.**

Um die Kooperation zwischen Gemeinden zu verbessern, muss man zuerst die Kenntnisse über diese Gemeinden vergrößern. (Es ist manchmal so, dass der Bürgermeister einer Gemeinde keine Ahnung über die Situation seiner Nachbargemeinde hat). Schulungen, Konferenzen und Seminare können in dieser Sache helfen. Die Mitarbeit zwischen den Gemeinden ist erschwert, weil die Mitarbeiter der Selbstverwaltung nicht darüber informiert sind, wie diese Kooperation ausgeführt werden soll. Auch in diesem Fall



würden Schulungen helfen. Man kann auch eine spezielle Internetseite eröffnen, wo Gemeinden / Landkreise / Wojewodschaften ihre Angebote für Zusammenarbeit präsentieren können. Polen kann auch hierbei von Erfahrungen der EU-Länder profitieren.

Nicht die Vorgaben, sondern der Kontext führen zum Ziel **In Polen es ist nicht möglich ohne Ziele zu leben, bei unserer wirtschaftlichen Situation (Geldmangel, viele Aufgaben ) müssen wir alles der Reihe nach machen. Erst unrentable Wirtschaftszweige liquidieren und dann das Klima für Investoren verbessern.**

So wie in anderen Ländern müssen in Polen Gemeinden die Grundlagen für lokale Entwicklung vorbereiten. In Polen ist Bürokratie ein großes Problem, das bleibt nach dem Kommunismus, wir haben viele Ämter, die arbeiten nicht zusammen, weil die Kompetenzen von diesen Organen sich überlappen. Und sie wissen nicht, was sie machen müssen, sie wissen nicht, wann sie etwas machen müssen. Und so funktioniert die Kooperation nicht.

Um die nachteiligen Auswirkungen der Bürokratie zu reduzieren, müssen wir das ganze System verändern. Man muss die Anzahl von Ämtern reduzieren und ihre Aufgaben exakt umschreiben. Man muss Bearbeitungszeiten verkürzen, mittels Informationssystemen, Datenbanken. Mit Hilfe von Umfragen kann man die Qualität der Dienste prüfen.

#### **Tipps aus den Niederlanden:**

**Beispiel Drachten (An der A7)** In den Norden der Niederlande ziehen immer mehr Familien. Dadurch wird immer mehr Wohnraum benötigt. Wenn es neue Haushalte gibt, gibt es auch Leute, die gerne arbeiten möchten. Dazu braucht man natürlich Arbeitsplätze. Deshalb haben ein paar Gemeinden Frieslands sich zusammen geschlossen und wollten damit zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Sie wollten Betriebe anziehen und dabei auch gleich Wohnraum schaffen. Wir beschränken uns aber auf die Betriebe. Diese genannten Gemeinden haben zusammen drei kleinere Städte, Drachten, Heerenveen und Sneek. Weil der Verfasser des Textes aus Drachten kommt, wird er über diese Stadt schreiben.

Drachten ist im Moment die zweitgrößte Stadt Frieslands mit ca. 55.000 Einwohnern. Vor fünfzig Jahren sah es ganz anders aus. Damals war es ein kleines Dorf mit ca. 1.000 Einwohnern. Es gab damals aber noch Züge als Transportmittel. Als im Jahre 1950 Philips nach Drachten kam, wurde auch ein Hafen gebaut. Da fast jeder in der Gegend bei Philips arbeitete, wurden ganze neue Viertel gebaut und so entstand langsam Drachten, wie es jetzt ist. Weil aber Drachten um Philips herum gebaut wurde, gibt es in der Mitte von Drachten ein ganzes Gewerbegebiet. Heute ist aber das ganze Gewerbegebiet ausgelastet, obwohl der Hafen ausgebaut wurde und das Gebiet ausgebreitet wurde. Darum war es notwendig, immer mehr Gewerbefläche zu erschließen. Das wurde die A7-Kooperation.

Bei der Kooperation wurde entschieden, mit anderen Gemeinden zusammen zu arbeiten (Smallingerland, Heerenveen, Sneek, Opsterland und Skasterlân) und mit zwei Betrieben (Accolade facilitair und Accolade vastgoed aus Heerenveen), damit die Kosten des Baus niedrig gehalten werden konnten. Da nur zwei Betriebe am Aufbau beteiligt waren, waren die Kosten dementsprechend geringer.



Sofern also ein neues Unternehmen Bauland kaufte und bewirtschaftete, wurde es durch teilnehmende Firmen und Partner subventioniert. In den ersten fünf Jahren brauchen die Betriebe keine Immobiliensteuern zu zahlen. Dies ist schon sehr erfolgreich, denn schon viele Betriebe sind nach Drachten gekommen. Ein paar Beispiele sind Heineken, Frisian Egg und Sligro. Wie die Zukunft aussehen wird, werden wir sehen. Es ist nämlich geplant in ferner Zukunft eine neue Bahnlinie zu bauen. Diese soll von Amsterdam nach Hamburg führen und unterwegs auch an Drachten vorbeikommen. Die Hoffnungen beruhen auf einer Weiterentwicklung der regionalen Gebiete.

Zurzeit wird an ähnlichen Umsetzungen gearbeitet, damit auch in Zukunft erfolgreiche Projekte wie in Drachten und Umgebung realisiert werden können.

**Bürokratie.** In den Niederlanden will man auch gern die Bürokratie mindern, 79 % der Unternehmer finden, dass die Bürokratie einem weiteren Wachstum ihres Betriebs im Wege steht. Dafür hat das Wirtschaftsministerium vor, mit dem Projekt „Bessere Verwaltung für Bürger und Betrieb“ die Ziele weniger Verwaltungschaos, mehr nachfrageorientierte Systeme und mehr Raum für Unternehmertum zu erreichen.

**Zusammenarbeit Hochschulen und Gemeinden.** Die Niederlande haben gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Gemeinden/ Städten. Zum Beispiel in Leeuwarden, der Hauptstadt Frieslands werden an der Hochschule Studiengänge angeboten für das Bank- und Versicherungswesen, weil es in Leeuwarden viele Banken und Versicherungsgesellschaften gibt.

**Gemeinden müssen Fördergelder in Anspruch nehmen.** Ein gutes Beispiel dafür sind die Gemeinden in der Provinz Friesland. Die Provinz wurde aufgeteilt in sechs Gebiete, die Initiatoren mit guten Projektideen begleiten beim Beantragen von Subventionen aus regionalen, nationalen und europäischen Budgets. Die sogenannten ‚Plattelands‘projekte arbeiten mit Leader Plus, worüber in dem niederländischen Vortrag geredet wurde. Da ist z.B. eine Untersuchung nach den Frauenemanzipation gewesen und die dort gemachten Vorschläge werden jetzt ausgearbeitet.

**One-Step-Agency<sup>11</sup>.** Die meisten Gemeinden in den Niederlanden sind bereits im Internet zu finden. Meistens gibt es auf ihren Seiten Informationen für Unternehmer. Nachdem man sich über die Konditionen informiert hat, muss man sich als Unternehmer in Zusammenarbeit mit der Gemeinde überlegen, wie der zukünftige Weg realisiert werden kann. Man fängt mit einer Vorberatung an. Daraus soll im späteren Verlauf ein Gesamtpaket des Konzeptes entstehen. Der weitere Weg geht zur Handelskammer und wieder zurück zur Gemeinde, um die benötigten Genehmigungen zu bekommen.

Sollte dies unbefriedigend verlaufen, muss man selbst herausfinden, welche Genehmigungen man für seinen Arbeitssektor braucht. Möglicherweise bleibt einem dann der Weg zum Wirtschaftsministerium nicht erspart. Es könnte passieren, dass für den weiteren Verlauf verschiedene Genehmigungen benötigt werden, um mit dem Bau beginnen zu können. Dadurch ist der Weg lang und kompliziert. So entstehen Verzögerungen bei der Umsetzung des Bauvorhabens. Um dies zu vermeiden, sollte die

---

<sup>11</sup> engl. ein einstufiges Amt – Eine Stelle, in der man alle notwendigen amtlichen Sachen erledigen kann



zuständige Behörde eine schnellere und effektivere Durchführung in Erwägung ziehen. Das heißt: schnellere und unbürokratische Realisierungsmaßnahmen finden.

Es könnte im Rathaus ein Unternehmeramt geschaffen werden, damit auch bei den Betrieben die Daten laufen und nicht die Vertreter des Betriebes. So könnte z. B. der Notar die meisten Genehmigungen und auch die Anmeldung in der Handelskammer übernehmen. Ebenfalls könnten der Notar und der Vertreter des Unternehmens zusammen arbeiten und somit einen Überblick über das Unternehmensgeschehen auf dem schnellsten Wege erhalten. Somit wird keine unnötige Zeit verschwendet. Auch wäre es möglich die Kontakte zwischen dem Wirtschaftsministerium und der Gemeinde besser zu koordinieren. Die Gemeinde sorgt dann auch so schnell wie möglich nach der Vorberatung dafür, dass die Realisierung des Planes ohne Umwege eingeleitet werden kann. Dabei muss man auch beachten, dass jeder sich beschäftigt mit dem, was er machen sollte. Sonst kann es auch passieren das alles in einem Bürokratischem „Krach“ endet.



## 7.2. Workshop-Bericht Gruppe II - „Instrumente der Wirtschaftsförderung auf der lokalen Ebene – Vergleich der Erfahrungen“



Die Gruppe II beschäftigte sich mit den Instrumenten der lokalen Wirtschaftsförderung. Zu Beginn wurde eine Definition der lokalen Entwicklung aufgestellt. Dann, in Folge eines Brainstormings definierte man die, der Meinung der Teilnehmer nach, grundlegenden Probleme der Entwicklung. Man schilderte Erfahrungen der einzelnen Länder und die die Art. und Weise, wie man mit den Problemen fertig wurde. Der nächste Schritt war die Erkennung der Möglichkeiten und Aufgaben der Selbstverwaltung in der Beziehung zu der lokalen Entwicklung. Danach wurden Förderinstrumente verglichen, die in jedem Land auf der lokalen Ebene in Einsatz kommen.

### 7.2.1.a. Was bedeutet lokale Wirtschaftsförderung?

Schaffung solches Umfelds, in dem der Mensch gut arbeiten und wohnen kann. Die Wirtschaftsentwicklung wird sowohl durch die lokale Obrigkeit als auch von den Menschen und Unternehmer allein beeinflusst. Darüber hinaus, wenn man gute Rechtsgrundlagen schafft, sind auch Regional- und Landesregierungen sowie die Europäische Kommission an der Wirtschaftsentwicklung auf der lokalen Ebene beteiligt.

### Welche Ressourcen werden benötigt?

Die Gruppe identifizierte 3 Ressourcekategorien, die für die lokale Entwicklung unentbehrlich sind:

- materielle Elemente: Infrastruktur, Immobilien (Grundstücke, Gebäude), Arbeitskraft, soziale Infrastruktur;
- strategische Elemente: lokale Rechtsregelung und finanzielle Belastung, Planung, regionale Zusammenarbeit;
- Marktelemente: Nachfrage, Kunden, Einkommensniveau auf dem lokalen Markt;



- technische Elemente: Qualität der menschlichen Ressourcen (Ausbildung, Qualifikation) Technologien, Zugänglichkeit von Arbeitsmitteln.

### **Ob und wie Selbstverwaltungsbeamten Einfluss auf die einzelnen Ressourcen im Zusammenhang mit der lokalen Entwicklung nehmen können?**

In der Diskussion über die Rolle der Selbstverwaltung präsentierte jede Nationalgruppe in Kürze den Zuständigkeitsbereich der Selbstverwaltung in ihrem Land. Man kann sagen, dass bezüglich materieller Ressourcen für die Wirtschaftsentwicklung in jedem Land ähnlicher Zuständigkeitsbereich zu verzeichnen ist. Die grundlegenden Investitionen in die Infrastruktur, sowohl die technische als auch die soziale sind der Selbstverwaltung unterstellt. Marktelemente, davon Immobilien, unterliegen den Marktspielregeln und zentral verabschiedeten Regulierungen. Der Kompetenzumfang bezüglich strategischer Fragen ist in den Ländern unterschiedlich: Strategische Entscheidungen werden oft überregionalen Ebenen (Region oder Land) getroffen. Als Ereignis sah man die Belastung polnischer Selbstverwaltungen mit der Aufgabe der „Wirtschaftspromotion“. Technische Ressourcen für die Wirtschaftsentwicklung bleiben unter mittelbarem Einfluss der lokalen Obrigkeit. Sie sind vorwiegend von der Bildungs- sowie Forschungs- und Entwicklungspolitik und Finanzen für den Transfer von Technologien abhängig.

#### **7.2.1.b. Hauptprobleme der lokalen Entwicklung in den am Projekt beteiligten Ländern**

Zu den Hauptaufgaben im Zusammenhang mit der lokalen Wirtschaftsentwicklung zählten die Teilnehmer:

- Finanzierung
- menschliche Ressourcen
- Infrastruktur
- natürlicher Standortbestand.

In der Diskussion stellte sich heraus, dass sich in jedem der Länder Beispiele für die einzelnen Problemarten finden lassen. Ähnlich waren ebenfalls die Lösungsmethoden. Man merkte, dass die größten Unterschiede für das Haushaltsvolumen der Selbstverwaltungen und der Gesellschaft als Ganzes gelten. Folge dieser Diskrepanzen war unterschiedlich intensives Engagement des privaten Sektors in ergriffene Maßnahmen.

#### **Finanzierung**

Auf dem Gebiet der Finanzierung der lokalen Wirtschaftsentwicklung wurden drei Hauptprobleme genannt: beschränkte Mitten für öffentliche Investitionen sowie hohe Kosten von Investitionen und der Gewerbeführung. Indem die verwendeten Methoden der Kostenerhebung für öffentliche Zwecke analysiert wurden, benannte man folgende Maßnahmen:

- Verbesserung des Managements aktueller Bestände;
- Koordinierung der Planungsarbeit auf allen Verwaltungsebenen und insbesondere im Bezug auf die lokale Wirtschaftsentwicklung;
- Schließung von Partnerschaften mit Privatsektor, was heutzutage in Polen wenig populär ist, obwohl das neue Gesetz diesbezüglich einiges ändern könnte;
- gemeinsame Projekte von Gemeinden hinsichtlich Infrastruktur (z.B. Flughäfen, Bahnhof, Kläranlage) – regionale Zusammenarbeit.;
- Inanspruchnahme äußerer Fonds: im Inland und in der EU.



Während der Diskussion über die Anfangskosten und die laufenden Kosten der Gewerbeprüfung wurden sowohl formelle Finanzkosten als auch die aufgewendete Zeit, um alle nötigen Formalitäten zu erledigen und die informellen Kosten im Zusammenhang mit z.B. Korruption genannt. Von den eingesetzten Instrumenten wurden sowohl Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitseffizienz in der Verwaltung als auch ein besserer Management und Verbesserung der Maßnahmen im Privatsektor unterschieden. Es stellte sich heraus, dass in den vermögendere Ländern mehr Instrumente für direkte Finanzunterstützung von Maßnahmen (immer unter Beteiligung eigener Firma) existieren als in Polen, wo die Methode der Zugangserleichterung den Vorrang hat. Es gab eine interessante Diskussion über Korruption und Kosten, die sie generiert. Entsprechende Kontrollinstrumente entpuppten sich als nicht vollkommen wirksam.

### **Menschliche Ressourcen**

Was die menschlichen Ressourcen angeht wurden ebenfalls drei Hauptprobleme identifiziert: Entvölkerung der Städte, Mangel an Hoffnung der Berufstätigen und Arbeitslosen auf die Verbesserung ihrer eigenen Lage, starre Qualifizierung der Arbeitskraft, Verknüpfung des Schulwesens mit dem Arbeitsmarkt. Es wurden Methoden analysiert, mit denen sich die Selbstverwaltungen bei der Lösung dieser Probleme behelfen.

Die Teilnehmer gingen kreativ an die Probleme heran, die mit der heutigen großen Mobilität der Gesellschaft und dem niedrigen Geburtenzuwachs zusammenhängen. Besondere Beispiele galten für ostdeutsche Regionen. Es wurden zwei Herangehensweisen genannt:

- Sicherstellung der Attraktivität (z.B. Pubs, Geschäfte, Veranstaltungen) und hochklassiger gesellschaftlicher Infrastruktur: Kultur- und Sportobjekte, Parkanlagen, Elemente im Zusammenhang mit Kinderbetreuung;
- Erweiterung des Arbeitsmarkts über Förderung der Entstehung neuer Arbeitsplätze, Diversifizierung und Umstrukturierung ökonomischer Grundlagen.

Als schwierigste Aufgabe empfanden die Teilnehmer die Überwindung der gesellschaftlichen Apathie, die wegen langfristiger Arbeitslosigkeit und Mangel an Mitteln zum Leben entsteht. Eine für alle Länder geltende Möglichkeit ist die Beschäftigung an öffentlichen Arbeiten. Das erlaubt den Menschen kleine Summen zu verdienen und das Selbstwertgefühl zu stärken. Es entwickelte sich eine längere Diskussion über Angebote für Arbeitslose. Am Beispiel Polens konnte man eine stärkere Determinierung bei der Suche nach Unterhaltsquellen beobachten, während die Vertreter der anderen Länder eher eine Vorauswahl hinsichtlich der eigenen Interessen, Ausbildung oder Aufstiegschancen trafen. In den Niederlanden gibt es bereits ein entsprechendes Programm „*Melkert Banen*“

In allen am Projekt beteiligten Ländern werden ähnliche Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität der Arbeitskraft ergriffen. Es handelt sich dabei natürlich um diverse Schulungen, die Fähigkeiten im Bereich Business und Gewerbeprüfung verbessern. Meistens nannte man EDV- und Buchhaltungskurse. Ein wichtiger Bestandteil örtlicher Programme stellten Praktika dar, wobei sie sowohl für Absolventen als auch für Berufstätige, die nach einer längeren Absenz wieder einsteigen sollen, gedacht waren. Gründung einer „*Ich-AG*“ (Deutschland), „*Herintreders*“ (Niederlande)



Als wichtigen Bestandteil der lokalen Entwicklung wurde die Verknüpfung des Bildungssystems und Schulungen mit dem realistischen und geplanten Bedarf des Arbeitsmarktes genannt. Immer noch lässt sich in den am Projekt beteiligten Ländern einen lockeren Zusammenhang zwischen der Ausbildung und praktischen Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt, die als Vorteil angesehen werden, beobachten. Es wurde die Kooperation des Bildungssektors mit der Business sowie Praktika und Probezeiten erwähnt. Deutsche, niederländische und schwedische Studenten waren von dem geringen Maß der Ferienpraktika während des Studiums in Polen überrascht.

### **Infrastruktur**

Infrastrukturressourcen hängen stark mit Finanzen zusammen. Wenn man aber über Infrastruktur sprach, dachten dabei alle Teilnehmer nicht nur an die technische oder Transportinfrastruktur sondern an den Raum, in dem Gewerbe geführt wird: Grundstücke, Gebäude und Wohnungsbestand. Besonders schwierig sind Probleme mit technischen Zustand und Kosten für den Bau und Modernisierung gemäß heutigen Anforderungen.

Besondere Probleme betreffen Industrie- und Militärgelände, wo eine Umstrukturierung notwendig ist. Diese Problematik tritt in ganz Europa auf und sie hängt mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umwandlungen sowie mit der Diversifizierung der ökonomischen Basis zusammen. Interessant war der Vergleich oder die Aufweisung einer Analogie in der Situation Polens und Ostdeutschlands. Man merkte große Unterschiede in der Entwicklung der Transportinfrastruktur in Polen und den übrigen Ländern.

Die Entwicklung der Infrastruktur sah man abhängig sowohl von der Finanzierung als auch von der Raumplanung, strategischer Planung sowie administrativen Prozeduren im Zusammenhang mit Genehmigungserteilung. In allen Ländern ist man bestrebt, Prozeduren zu vereinfachen, die notwendige Planungsdocumentation im Voraus vorzubereiten sowie Flächen zu erschließen, um dem Investor einen Anreiz zu geben.

### **Natürlicher Standortbestand**

Das als letzte erwähnte und am schwierigsten zu beeinflussende Element der lokalen Entwicklung ist der natürliche Bestand. An der Stelle sprach man eher über seine Ausnutzung für die Wirtschaftsentwicklung. Oberflächenformen oder Naturreize können Investitionen hindern aber gleichzeitig haben sie touristische Vorteile. Mit anderen Worten – sie stellen für die Entwicklung ein selektiver Faktor dar.

Sehr spezifisch ist die Frage der Tages- und der Nachtlänge im Laufe des Jahres, was für die Bewohner Nordschwedens eine lästige Angelegenheit ist. Heutzutage, in der Zeit der Globalisierung und starker Mobilität entscheiden sich immer mehr von ihnen, in sonnigere Gebiete umzuziehen. Eine andere Frage galt eingeschränktem Bestand an Bauflächen. Sehr interessant war ein niederländischer Beitrag diesbezüglich. In dem Land gewinnt man nach wie vor neue Flächen aus dem Meer entrissen. Probleme dieser Art sind jedoch mit einem konkreten Standort verbunden, deshalb wurde die Problematik weiter nicht verfolgt.

#### **7.2.1.c. Überblick über verwendete Instrumente der lokalen Wirtschaftsförderung**

Die Übersicht galt für drei Problemgruppen: Finanzierung, Infrastruktur und Zugang zu Information (als Stimulierungsmittel, Verstärkung des Faktors menschliche Ressourcen).



Das Problem der natürlichen Bestände wurde nicht besprochen. Für jede der Gruppen wurden Beispiele aus jedem beteiligten Land gebracht. Die Beispiele wurden dann im Hinblick auf die Zielgruppe und Handlungsart analysiert.

### Zugang zur Finanzierung

Beim Zugang zur Finanzierung ist deutlich eine Diskrepanz zwischen der Politik alteingesessener EU-Mitgliedsländer und dem der EU erst beitretenden Polen sichtbar. Länder wie Deutschland, Schweden oder Holland bieten Investoren oder Unternehmen konkrete Mitteln unter der Bedingung einer Eigenbeteiligung und der Anpassung der Tätigkeit an die über die lokale Entwicklungspolitik geförderte Richtung. Was Polen angeht, sind die Maßnahmen auf den Zugang zu kommerziellen Fonds ausgerichtet.

	<b>Deutschland</b>	<b>Polen</b>	<b>Schweden</b>	<b>Holland</b>
Einrichtung:	Zukunft –Fonds Berlin	Garantie- Fonds Fonds für Kreditbürgschaft	Sozial- Fond- Centrum	Living Environment “Lebende Umgebung”
Zielgruppe:	Biologie- und Medizinunternehmen	Private Unternehmen	Private und öffentliche Sektoren	Einwohner der Staedte und Unternehmen
Massnahmen:	Geld bereitstellen	Bürgschaften	Bereitstellung von Geld	Bürgschaften

### Zugang zu Informationen

Beim Zugang zu Informationen verzeichnete man im Prinzip keine bedeutenden Unterschiede. Obwohl nur einige Vorhaben genannt wurden, die extra für den Bussinnes-Bedarf geplant waren, stellen die Selbstverwaltungen normalerweise vollständige Informationen für den Investor auf ihren Internetseiten zusammen. In allen Universitätsstädten, in den die Teilnehmer studieren, ist das der Fall. Internet spielt hier eine wichtige Rolle, es ist aber auf keinen Fall die einzige Informationsquelle. Weiterhin spielt der persönliche Kontakt eine sehr wichtige Rolle, besonders bei der Beratung. Meistens bezieht sich die Beratung auf Gründungsprozeduren, manchmal geht es um rechtliche oder verwaltungstechnische Fragen hinsichtlich Firmenbetreuung.

	<b>Deutschland</b>	<b>Polen</b>	<b>Schweden</b>	<b>Holland</b>
Einrichtung:	Business Location Center	Gemeinde- Informationszentrum	Regionale und Lokale Regierung	Informationszentrum
Zielgruppe:	Jeder	Jeder	Arbeitslose	Jeder
Massnahmen:	virtuelle Information	Beratung und Information	Beratung und Information	Virtuelle Inormation und Beratung

### Infrastruktur

Der Bedarf der Bussinnes an Infrastruktur wird in allen Ländern in ähnlicher Weise geregelt, wobei hier Unterschiede bei Schwerpunktsetzung auftreten. Die genannten Beispiele aus Deutschland und Polen stellen Stimulierungsinstrumente für Neuinvestitionen dar. Das polnische Gründungszentrum ist ausschließlich an junge Firmen gerichtet. Ähnlich ist die Problematik der Raumordnungspläne, die von deutschen



Teilnehmern genannt wurden (dieses Instrument gilt aber auch für Polen) eine Voraussetzung für die Einleitung jeder Investition auf dem jeweiligen Gebiet und können einen Anreiz für Investoren haben (wegen klaren Verhältnissen und der Chance auf die Formalitätserledigung).

Eine andere Art von Vorhaben, die in allen vertretenden Ländern bekannt ist sind Technologie-, Wissenschafts- oder Industrieparks. Ihr Ziel ist eher die branchenmäßige Konsolidierung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Konzentration, Zusammenarbeit mit Wissenschafts- und Forschungszentren oder Großindustrie. Oft entstehen solche Parks auf Gebieten, die von fallierten Betrieben verlassen sind. Ein interessantes Beispiel, welches bereits in der Präsentation erwähnt wurde, ist der polnische Ort Police, in dem in der Nachbarschaft riesiger Chemiewerken, auf dem Gelände, auf dem vor dem Krieg eine Fabrik des synthetischen Benzins stand, die Errichtung solch eines Parks eingeleitet wurde. Eine Voraussetzung für den Erfolg von Projekten dieser Art ist eine gute Transportanbindung des gesamten Gebietes.

Ein sehr originelles und interessantes Beispiel ist das holländische Programm Knowledge Economy, wo die Selbstverwaltung Firmen unterstützt, die Schulungen für neue Arbeitskräfte organisieren (unter der Bedingung, dass sie davor arbeitslos waren). Das Ziel ist hier vielleicht nicht die materielle sondern die menschliche Infrastruktur aber menschliche Ressourcen sind eine unentbehrlicher Bestandteil jeder Wirtschaftsstruktur.

	<b>Deutschland</b>	<b>Polen</b>	<b>Schweden</b>	<b>Holland</b>
Einrichtung:	Flächen-nutzungsplan	Gründungszentrum	Business Park	Knowledge Economy
Zielgruppe:	Firmengründer	Junge Firmen (0- 2 Jahre)	Firmen	Firmen und Arbeitslose
Massnahmen:	Bereitstellung von Boden	Beratung und Bereitstellung von Boden und Einrichtungen	Bereitstellung von Boden und Cluster	Trainingsprogramme und Kontaktaufnahme

	<b>Deutschland</b>	<b>Polen</b>	<b>Schweden</b>	<b>Holland</b>
Einrichtung:		Industriepark	Science Park	
Zielgruppe:		vertikale Unternehmen	Firmen fuer Wirtschaft und Forschung	
Massnahmen:		Bereitstellung von Boden und Einrichtungen	Bereitstellung von Boden und Cluster und Erfahrungs- und Wissensaustausch	



#### **7.2.1.d. Was ergeht aus dem Vergleich der Instrumente der lokalen Wirtschaftsförderung?**

1. Im Bezug auf die mittelbare Bussinnesunterstützung verwenden alle Länder ähnliche Instrumente.
2. Direkte Maßnahmen unterscheiden sich deutlich voneinander in dem Volumen zugänglicher öffentlichen Mitteln.
3. In den „alten“ EU-Ländern legt man größeren Wert auf die Konsolidierung von Aktivitäten und Strukturen, was sich sowohl in stärkeren regionalen Bindungen im öffentlichen Sektor und in Konzentrierung und Selektivität der Maßnahmen im privaten Sektor widerspiegelt (clustery).
4. Polen kann also ein Beispiel sein für die Förderung der lokalen Entwicklung auf der kommunalen Ebene, die nur sehr wenig den Haushalt belastet. Das sind wertvolle Erkenntnisse angesichts weiteren Reformen öffentlicher Finanzen der EU-Länder.



### 7.3. Workshop-Bericht Gruppe III – „Methoden der Investorengewinnung“



#### 7.3.1. Einleitung

*Im Mittelpunkt der Arbeit der Gruppe 3 steht die Frage, wie wird eine Stadt oder Region attraktiv für Investoren. Uns geht es dabei nicht darum, Strategien und Instrumente der Wirtschaftsförderung im Detail zu beschreiben und zu analysieren. Vielmehr wollen wir beispielhaft einige Instrumente der Gewinnung von Investoren vorstellen, von denen wir meinen, dass sie eine besondere Bedeutung für die Attraktivität der jeweiligen Stadt haben. An den Anfang haben wir eine empirische Untersuchung aus Deutschland gestellt, die zeigt, welche Standortfaktoren aus der Sicht der Investoren am wichtigsten sind. Darauf aufbauend haben wir beispielhaft untersucht, mit welchen Standortfaktoren einzelne Städte oder Regionen attraktiv für Investoren machen.*

Bei der Auswahl der Städte haben wir uns daran orientiert, dass wir von jedem Land mehrere Beispiele vorstellen. Bei den Instrumenten der Gewinnung von Investoren haben wir uns an der klassischen Unterscheidung zwischen harten und weichen Standortfaktoren orientiert. Wir werden aber nicht alle Faktoren im Detail vorstellen. Vielmehr wollen wir für jede einbezogene Stadt nur diejenigen Faktoren anführen, die wesentlich zu ihrer Attraktivität beitragen.

Des Weiteren sind wir der Meinung, dass die Internetpräsenz eine große Bedeutung dafür hat, wie eine Stadt auf potentielle Investoren wirkt. Die Internetpräsenz ist also ein ganz wichtiger Faktor der Attraktivität. Deshalb werden wir im zweiten Teil unserer Präsentation die auf Investoren bezogenen Teile der Internetpräsenz von 5 Städten aus den beteiligten Ländern vorstellen und einer vergleichenden Bewertung unterziehen.



### 7.3.2. Wichtige Standortfaktoren aus der Sicht der Investoren

Eingangs muss gesagt werden, dass die Mittel der Kommunen nur bedingt geeignet sind, um Entscheidungen der gewerblichen Wirtschaft zu beeinflussen. Allein die Ausweisung von gewerblichen Flächen garantiert noch nicht automatisch die Bereitschaft privatwirtschaftlicher Unternehmen, sich dort anzusiedeln, wo von der Stadtplanung die Ansiedlung vorgesehen ist. Deshalb muss die Ausweisung aus Unternehmersicht mit Standortvorteilen verbunden sein.

Hierbei ist zu erwähnen, dass es ein Gewerbegebiet, das allen Investorenwünschen optimal gerecht wird, nicht gibt. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht jedem Investorenanspruch an jedem Standort entsprochen werden kann. Deshalb sind die Gründe für eine Ansiedlung nicht nur nach Branchen zu unterscheiden, sondern sind auch unternehmensspezifisch. Die subjektiven Präferenzen haben gegenüber den früher betonten harten Standortfaktoren an Bedeutung gewonnen.

Anhand verschiedener empirischer Untersuchungen in Deutschland<sup>12</sup> sind aus der Sicht der Investoren vor allem die folgenden Faktoren besonders wichtig:

#### 1. Verkehrsanbindung

- wird als der wichtigste Standortfaktor bewertet
- Nachfrage richtet sich in der Regel auf Gebiete, in der sich Verkehrswege konzentrieren
- Straße wird ihre dominante Stellung gegenüber den anderen Verkehrsträgern weiter ausbauen (Autobahnanbindung)
- Bedeutungsverlust der Bahn beim Gütertransport wird auf neue Lieferbedingungen zurückgeführt (Straße stellt sich flexibler für den Produktionsrhythmus / Liefersicherheit dar)
- zukünftige Orientierung auf die Schiene auf Grund der Überlastung des Straßennetzes ist noch nicht absehbar
- entscheidend sind die Entfernungen zu Autobahnen und Bundesstraßen

#### 2. Lagequalität

- drei Aspekte werden unterschieden:
  - a) Marktnähe (Verbraucher),

typische Standorte tertiärer Arbeitstätten sind die Stadtzentren; mit zunehmender Größe der Verdichtungsraume steigt die Standortgunst der Zentren, gleichzeitig verschlechtert sich bei wachsender Überlastung deren Zugänglichkeit, so dass in den letzten Jahren vermehrt die City-Randgebiete nachgefragt werden (Einkaufszentren mit guter Erreichbarkeit per PKW)
  - b) Lohnniveau und Qualifikationen verfügbarer Arbeitskräfte,
  - c) Versorgungsnähe
    - Erreichbarkeit von Absatz- und Beschaffungsmärkten
    - Wartungs-, Service-, und Reparaturleistungen vor Ort
    - Landschaftsqualität von Stadt und Region
    - kommunale Steuer- und Gebührenpolitik
    - administrative Rahmenbedingungen

<sup>12</sup> <http://www.umweltbundesamt.de/altlast/web1/berichte/gwiese/gwiese27.htm>



### 3. Attraktivität / Image

- zu den entscheidungsrelevanten Kriterien gehören Attraktivität und Image sowohl der Stadt bzw. Gemeinde als auch des Standortes, wobei sich die Ermittlung von kennzeichnenden Kriterien als besonders schwierig erweist
- als Merkmale für die Attraktivitäten gelten u.a. die Ausbildung eines prägnanten Stadttyps / Standorttyps und ein ausgeprägtes urbanes Leben
- einige Gewerberegionen genießen in der Fachwelt das Ansehen eines überregional bedeutsamen Standorts (z. B. München, Freiburg)
- höhere Investitionen der Unternehmen und ein größeres Angebot an Arbeitsplätzen sind die Folge, die wiederum ein breiteres Angebot (z. B. an öffentlichen Einrichtungen) begünstigen
- daher werden Standortentscheidungen häufig zugunsten einer bestimmten Region getroffen, noch bevor die genauen Randbedingungen und Standortverhältnisse in den einzelnen Orten bekannt sind
- zukunftssträchtige Unternehmen binden ihre Standortentscheidung häufig eng an Imagefaktoren, die nur von Gewerbegebieten erfüllt werden können, die auf Freiflächen gründen.
- die Attraktivität des Standortes gehört zu den Kriterien, die stark subjektiv sind und beeinflusst werden von Image, Erscheinungsbild und Zustand sowohl des Standorts als auch der angrenzenden Flächen
- diese „weichen“ Standortanforderungen haben gegenüber den klassischen Merkmalen deutlich an Bedeutung gewonnen

### 4. Soziale Unterstützung

- Akzeptanz der Allgemeinheit gegenüber der neuen Nutzung
- Akzeptanz der Beschäftigten (subjektive Beeinflussung des Wohlbefindens)
- „politische Situation“: die Einstellung der politischen Gremien zu den Investoren und die politischen Mehrheitsverhältnisse

Einschränkend ist aber noch zu erwähnen, dass nach den empirischen Befunden in 3 von 4 Fällen der Wohnort des Unternehmers ausschlaggebend für die Standortwahl war. Diese Aussage relativiert einerseits die in den Untersuchungen zugrunde gelegten Befragungen von Investoren. Andererseits darf aber nicht unterschätzt werden, dass über die Standortfaktoren ein Wettbewerb unter den Städten und Gemeinde um neue Investoren stattfindet. Deshalb dürfen die Städte und Gemeinden ihre Standortfaktoren für Investoren nicht vernachlässigen.

#### 7.3.3. Beispielhafte harte Standortfaktoren in einigen Städten

##### Clusterbildung, Göteborg

Seit 1992 haben die 13 Gemeinden in Göteborg und im Umkreis eine einzigartige Zusammenarbeit entwickelt um Wachstum und Beschäftigung in der Region zu fördern. Das Wirtschaftsbüro- ist im Jahre 2000 eine kommunale Gesellschaft "Business Region Göteborg" (BRG) geworden. Die Strategie der BRG ist mehrere tragfähige Branchen in der Wirtschaft durch Clusterprojekte zu entwickeln. Das Ziel des Projektes ist es, dass man die Wirtschaft weniger verletzbar für Krisen in einzelnen Branchen machen will.



### **Infrastruktur, Rotterdam**

Eine gute Infrastruktur und Verkehrsanbindung wird am Beispiel Rotterdam, den größten Hafen der Welt, aufgezeigt. Der Hafen und das Industriegebiet erstrecken sich über 40 km vom Zentrum bis an die Nordsee. Die Erreichbarkeit für sehr tiefliegende Schiffe und die gute Überlandverbindung machen Rotterdam zu einem logistischen Knotenpunkt. Der größte Umschlag besteht aus Massengütern wie Öl, Chemikalien, Kohl und Erz. Rotterdam ist sehr wichtig für den europäischen Import- und Exportmarkt. Der Hafen spielt eine wichtige Rolle für den Export nach europäischen Ländern und interkontinentale Bestimmungen für die USA und den fernen Osten.

### **Gut erschlossene, billige Gewerbeflächen, Arnhem, Szczecin**

*Arnhem möchte die zur Verfügung stehenden Gewerbeflächen besser nutzen. Ebenfalls will Arnhem Existenzgründer Flächen zur Verfügung stellen und mehr Flächen schaffen. Immer mehr Unternehmen kommen nach Arnhem und es herrscht eine Rivalität um Gewerbeflächen. Eine Stärke Arnheims ist es, dass genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und diese in den neuen Unternehmen eingestellt werden können.*

Erschließung der Gewerbeflächen (Stromversorgung, Abwasser, Kommunikationstechnik) ist eine wichtige Grundvoraussetzung für die Ansiedlung von neuen Unternehmen.

Aufgrund der großen Vielfalt der Grundstücke, die von der Stadt Stettin zur Veräußerung angeboten werden (in Bezug auf deren Lage, Bestimmung in lokalen Flächennutzungsplan, Form der Veräußerung) ist es schwierig, eine eindeutige Einschätzung der Preistendenzen auf dem primären Immobilienmarkt zu wagen. Die Preise derjenigen Grundstücke, die von der Stadt Stettin im Jahre 2001 verkauft wurden, gestalten sich je nach Bestimmungen und Lage des Grundstücks in folgenden Bereichen: Wohnungsbau (Familienhäuser) von 21 bis 254 PLN/qm, Wohnungsbau (Mehrfamilienhäuser) von 27 bis 705 PLN/qm, Bau kommerzieller Objekte von 40 bis 1150 PLN/qm. Normalerweise kostet ein Grundstück bis zu 25000 PLN/qm. Dies ist ein Beispiel für: Gewerbeflächen zu einem attraktiven Preis anbieten.

### **Investoren gewinnen Investoren, Leipzig**

Leipzig zeigt ein schönes Beispiel für die Methode „Investoren gewinnen Investoren“. Das Grundprinzip dieses Instrumentes besteht darin, dass Manager von Unternehmen einer Stadt oder einer Region unter ihren Geschäftspartnern neue Investoren finden sollen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Manager wesentlich günstigere Voraussetzungen als eine staatliche Organisation mitbringen, um neue Investoren zu gewinnen. Die Manager haben regelmäßigen Kontakt zu ihren Geschäftspartnern im In- und Ausland; sie erfahren oft nebenbei, wenn ein Unternehmen externe Investitionsinteressen hat; sie sind vertrauenswürdige Informanten – besser: „Botschafter“ – über die Vorzüge einer neuen Investition in der betreffenden Stadt oder Region. Damit für die Unternehmen ein Anreiz besteht, neue Investoren zu gewinnen, belohnt die Stadt Leipzig die erfolgreiche Akquise mit einer Prämie.

### **Stärkung der Sprachkompetenz von Einwanderern, Schweden**

Ein wichtiger harter Standortfaktor ist die Anpassungsqualifizierung von Arbeitsplätzen, sowie eine Weiter- und Fortbildung. Dies gilt insbesondere für Einwanderer, die zunächst erst einmal die nationale Sprachkompetenz erwerben müssen. Damit auch Einwanderer optimal für den Arbeitsmarkt vorbereitet werden und in die Gesellschaft integriert werden, müssen sie sich einer Sprachausbildung unterziehen. Die Einwanderer in Schweden



müssen an einer, etwa 630 Stunden langen, Sprachausbildung teilnehmen, erst danach können sie in den Arbeitsmarkt eintreten.

#### **7.3.4. Beispielhafte weiche Standortfaktoren in einigen Städten**

##### **Guter Verwaltungsservice mit festen Terminzusagen, NRW**

Die Serviceorientierung der Verwaltung, erleichterte Bürokratie bei Neuansiedlung und Vereinfachungen der Verwaltung und der Vorschriften sind wichtige Gesichtspunkte bei Standortentscheidungen. Für Investoren ist es besonders wichtig, dass die Verwaltung zuverlässig Termine einhält, nur so kann sich der Investor darauf einstellen, wann er mit seinem Betrieb Gewinn erwirtschaften kann. Das Land Nordrhein-Westfalen in Deutschland hat diese Situation erkannt und in einem Spezialgesetz über Genehmigungsverfahren nach dem BundesImmissionschutzgesetz genaue Fristen festgelegt. Diese Fristen betragen je nach Verwaltungsaufwand einzelner Verfahren zwischen drei und sieben Monaten. Dies ist ein einmaliges Beispiel in Deutschland. Sonst gibt es keine entsprechenden gesetzlichen Regeln. Allerdings haben viele Landkreise und Großstädte sich selbst verpflichtet, Baugenehmigungen innerhalb von 3 Monaten zu erteilen. Sie haben sich dabei an Vorbildern aus dem europäischen Ausland orientiert. Wichtig sind auch qualifizierte Arbeitskräfte, Allround-Beamte und one stop agencies.

##### **Erfahrungsaustausch zwischen Gemeinde und Unternehmen, Gnosjö**

Die Gemeinde Gnosjö (Schweden) hat den Industrieverein „Der Geist von Gnosjö“ gebildet, der etwa 220 Mitglieder hat. Der Verein arbeitet u.a. dafür, kompetente Arbeitskräfte anzuwerben und die Arbeitszeiten z.B. während der Urlaubszeit zu organisieren. Gemeinsam mit der Gemeinde Gnosjö versorgt die Industrievereinigung ihre Mitglieder kontinuierlich mit Informationen über Konjunkturlage, Grundstückressourcen, allgemeine Serviceleistungen, kommunale Aktivitäten u.a. die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Wirtschaft sowohl in direkter als auch indirekter Weise zur Mobilisierung von externen Ressourcen haben positive Effekte auf die Standortqualität der Gemeinde. In der Gemeinde Gnosjö treffen sich die Kommunen regelmäßig mit den Chefs der 15 größten Unternehmen, um über spezifische Probleme zu diskutieren.

##### **Freizeit und Sport, Trehøje**

Einer der vielen weichen Standortfaktoren ist ein großes Kultur- und Bildungsangebot und die Schaffung von Sportplätzen. Dänemark zeigt dazu ein sehr schönes Beispiel aus Trehøje. Das Ziel ist es, verschiedene Formen und Einrichtungen für sportliche Aktivitäten anzubieten, die Arbeit privater Sportvereine mit direkten Zuschüssen zu fördern und in den Bau kommunaler Sportanlagen zu investieren, um die Entwicklung und Erneuerung auf kommunaler Ebene anzutreiben. Die Aktivitäten der Sportclubs haben sehr viel zum sozialen Leben in der Gemeinde beigetragen, was noch mehr Menschen aus der Region angezogen hat.

##### **Wellness und Gesundheit, Bayreuth**

Ein weiterer weicher Standortfaktor sind die Gesundheit- und Wellnesseinrichtungen. Bayreuth stellt 60 000 qm Ansiedlungsfläche für Einrichtungen aus dem Gesundheits- und Wellnessbereich zur Verfügung. Bayreuth verfügt über eine umfangreiche Allgemein- und Fachärzteschaft und eine staatlich anerkannte Heilquelle. Das Gesundheitszentrum Bayreuth hat eine regionale und überregionale Bedeutung.



### **Kinderfreundliche Infrastruktur, Schweden**

Typisch für Schweden ist die Schaffung von kinderfreundlichen Gebieten, damit die Eltern so schnell wie möglich wieder zur Arbeit gehen können. Das System Schwedens bietet die Möglichkeit an, die Kinder mit 9 Monaten in den Kindergarten unterzubringen, so dass die Eltern schnell nach der Geburt wieder zurück in die Arbeit gehen können. Dies fördert die Wirtschaft, weil die Arbeitskräfte dann auf dem Markt bleiben.

#### **7.3.5. Internetpräsentation**

*Die Präsenz im Internet ist eine weltweit zu jeder Tages- und Nachtzeit verfügbare Visitenkarte einer Stadt oder Gemeinde. Damit wird die Internetpräsentation zu einem der wichtigsten Standortfaktoren einer Kommune. Diese Präsentation sollte sich nicht nur an die Bürger oder Touristen, sondern insbesondere auch an die Unternehmer und Investoren richten, deren Absicht es ist, in naher oder ferner Zukunft sich in einer bestimmten reizvollen Region mit ihrem Unternehmen anzusiedeln. Der Internetauftritt stellt im Vorfeld eine bedeutende, mitunter die bedeutendste, Informationsquelle für Außenstehende dar, die sich über regionale Besonderheiten und wirtschaftliche Aspekte wie Gewerbegebiet, Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten, Ansprechpartner informieren können. Deshalb sollte die mediale Präsenz seitens der Kommune nicht unterschätzt werden. Zudem werden über einen hervorragend informativen und übersichtlichen Internetauftritt die vielleicht ersten ausschlaggebenden Tendenzen für Unternehmensansiedlungen geschaffen.*

Aus pragmatischen Gründen wurde die Internet-Präsenz der Hauptstädte der Länder untersucht, die in der Gruppe vertreten waren; dementsprechend analysierten wir die Informationen für Investoren auf den Homepages von Stockholm, Warschau, Amsterdam und Berlin sowie Kyritz. Kyritz, als brandenburgische Kleinstadt mit 10.000 Einwohner ist im Nordwesten dieses Bundeslandes zu finden; Kyritz wurde auf Wunsch eines deutschen Teilnehmers hinzugenommen und auch dem Vergleich unterzogen.

Für den Vergleich wurden die folgende 10 Kriterien herangezogen:

- übersichtliche Menüführung/Optionen,
- Kommunikationsdaten einer Kontaktperson im Büro der kommunalen Wirtschaftsförderung,
- Hinweise zu Finanzierungsmöglichkeiten,
- Beschreibungen zu Möglichkeiten der Unternehmensansiedlung / freien Gewerbegebieten,
- digitaler Stadtplan, um freie Gewerbegebiete zu lokalisieren
- Hinweise auf weiche Standortfaktoren,
- Unterstützung der Präsentation durch Logos und Grafiken,
- Informationen zu (Städte- bzw. Wirtschafts-Partnerschaften,
- Informationen der Homepage in mindestens einer zweiten Sprache,
- spezielle Suchmaschine für die Homepage

Für jedes dieser 10 Kriterien wurde lediglich überprüft, ob es vorhanden (+) oder nicht vorhanden (-) ist; das Ergebnis wurde sodann in der folgenden Tabelle dargestellt.



## Vergleichende Analyse der Internet-Präsenzen für Investoren auf den Homepages von 5 europäischen Städten

	Amsterdam	Berlin	Stockholm	Warszawa <sup>13</sup>	Kyritz
Übersichtliche Menue Führung / Optionen	+	+	+	+	+
Kontakt (-personen)	+	+	+	+	-
Finanzierungsmöglichkeiten	+	+	+	-	-
Freie Gewerbe-flächen	+	+	+	-	+
Weiche Standort-faktoren	+	+	+	+	+
Logos + Grafiken	+	+	+	+	+
Stadtplan	+	+	+	+	+
Städte partner-schaften	-	+	-	-	+
Fremdsprache	+	+	+	-	-
Suchmaschine	+	+	+	-	+

Bei der abschließenden Betrachtung der Ergebnisse kann resümiert werden, dass alle Städte über einen nationalspezifisch mehr oder weniger ausgebauten Internetauftritt verfügen. Dabei tritt hier Berlin, als deutsche Hauptstadt, in allen von uns gewählten Kategorien als Sieger und somit auch im Gesamtbild hervor. Gleichauf reihen sich Amsterdam, als niederländische Hauptstadt, und Stockholm, als schwedische Hauptstadt, in den weiteren Platzierungen ein. Den dritten Platz kann erstaunlicherweise die deutsche Kleinstadt verbuchen, noch vor der hier eigentlich erwarteten polnischen Platzierung mit der Hauptstadt Warschau. Warschau liegt deutlich hinter dem westeuropäischen Standard 19 zurück. Jedoch ist bei letzteren beiden Städten das Fehlen der alternativen Sprache zu bemängeln, die gerade für ausländische Investoren ein entscheidendes Hilfsmittel für das kommunikative Verständnis darstellt. Bei der Stadt Kyritz könnte dieses Fehlen eventuell mit der geringen beziehungsweise stark zurückgegangenen Einwohnerzahl (10.000) begründet werden. Jedoch sind wir in der Gruppe der Auffassung, dass jede Homepage einer Gemeinde, Stadt oder Region über die Möglichkeit, alternative Sprachen -zu mindest Englisch- anzubieten, verfügen sollte. Und dies nicht zuletzt deshalb, da sich neben ausländischen Investoren auch touristische Aktivitäten fördern lassen, dies lässt auch den vielfach angesprochenen Imagefaktor nach oben steigen.

<sup>13</sup> Berücksichtigt wurde die Seite [www.warszawa.pl](http://www.warszawa.pl), die keine offizielle Seite der Selbstverwaltung von Warszawa ist ([www.warszawa.um.pl](http://www.warszawa.um.pl)). Die offizielle Seite erfüllt alle untersuchten Kriterien.

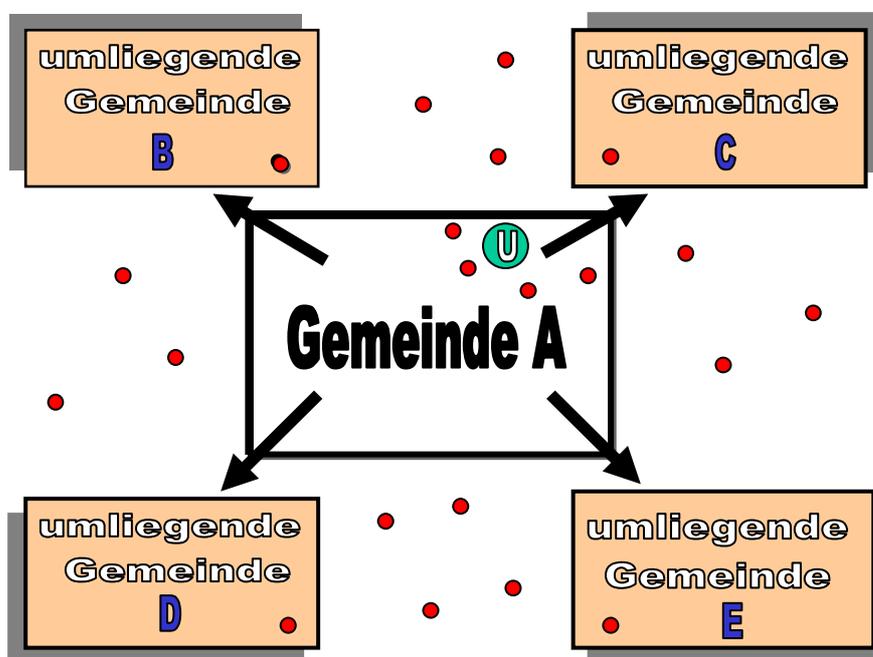


## 7.4. Schlussbemerkungen

In der Diskussion der Gruppenberichte haben sich die Teilnehmer des Workshops vor allem mit den Positionen der Gruppe 3 auseinandergesetzt. Dabei wurde der Egoismus der Städte und Regionen kritisiert, die sich mit ihren herauszustellenden harten und weichen Standortfaktoren in Konkurrenz zu anderen Städten sehen und sich dann als besonders erfolgreich einschätzen, wenn sie Investoren abgeworben haben.

Die Gruppe 1 dagegen hat als einen wichtigen Leitgedanken für eine kommunale Strategie der Wirtschaftsförderung das Motto: „Keiner lebt für sich allein“ herausgestellt. Danach sind die benachbarten Gemeinden, Städte und Regionen nicht als Konkurrenten sondern als Partner zu betrachten. In der Kooperation liegt die Chance, gemeinsam stark zu werden – in einer hemmungslosen Konkurrenz liegt die Gefahr, gemeinsam unterzugehen. Auf die Vorteile einer kooperativen Strategie hat am Beginn des Workshops Przemyslaw Fenrych nachdrücklich aufmerksam gemacht. Seine Impulse wurden von der Gruppe 1 aufgegriffen und von der Mehrheit der Teilnehmer des Workshops befürwortet.

Somit lässt sich als ein wichtiges Ergebnis der Diskussionen unter den Teilnehmern des Workshops die Bedeutung einer kooperativen Strategie bei der kommunalen Wirtschaftsförderung herausstellen. Dies soll die folgende Abbildung illustrieren. Das Unternehmen „U“ in der Gemeinde A entfaltet unter günstigen Bedingungen Wirkungen, die zu weiteren Betriebsgründungen bzw. der Schaffung von vielen Arbeitsplätzen in anderen Betrieben (rote Punkte) gerade auch in den umliegenden Gemeinden führen. Im Ergebnis profitieren alle Gemeinden der Region.





## 8. ZUSAMMENFASSUNG DES WORKSHOPS

Der Workshop endete mit einer Präsentationssitzung und einer von Studenten und Leitern vorbereiteten Zusammenfassung. Alle waren sich einig, dass sie Kenntnisse über Wirtschaftsförderung erworben haben, eine Gelegenheit zum Ländervergleich hatten und insbesondere polnische Verhältnisse kennen gelernt haben. Polen hat die Teilnehmer positiv überrascht: Vom Weiten exotisch, doch bei näherem Kennenlernen ähnlich anderen europäischen Ländern.

Die lokale Wirtschaftsförderung ist ein so umfassendes Gebiet, dass für den Workshop trotz einer früheren Vorbereitung zusätzliche Informationen über die heimischen Bedingungen notwendig waren. Aus dem Grunde war das Internet ein unschätzbare Instrument zur Informationsgewinnung. Dadurch, dass PC-Stellen zur Verfügung standen, konnte jeder Teilnehmer auch während des Workshops sein Wissen ergänzen.

Ein wichtiger Bestandteil des Workshops waren Treffen mit polnischen Praktikern und Studienbesuche. Polnische Erfahrungen auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung weichen stark von Erfahrungen in anderen Ländern ab, vor allem wegen ständiger Transformationsprozesse (hinsichtlich Gesellschaftsordnung und Wirtschaft), drastisch niedrigen Sozialschutzes, Bescheidenheit der Selbstverwaltungshaushalte und einer hohen Arbeitslosigkeit, besonders unter Absolventen, jungen Menschen. Oftmals zeigte sich in der Diskussion, dass alle Länder die gleichen Instrumente einsetzen aber die Praxis und die Einstellung der Leistungsempfänger sehr unterschiedlich sind.

Während der tüchtig verbrachten Workshop-Zeit konnte man im Bereich der lokalen öffentlichen Verwaltung aktiv Kenntnisse sammeln und Fremdsprachenkenntnisse vertiefen. In einigen Fällen bildeten die Sprachdefizite ein wesentliches Hindernis und hier erwiesen sich die deutschen Teilnehmer als sehr hilfsbereit und sie bereiteten und stellten Präsentationen vor. Der Workshop war für die meisten eine Form des Sprachpraktikums, das insbesondere den Fachwortschatz erweiterte.

Der Workshop bedeutete aber nicht nur Arbeit, die, wie von einigen Teilnehmern angemerkt wurde, zu intensiv war. Es hat sich erwiesen, dass junge Leute in ganz Europa ihre Freizeit ähnlich verbringen. Szczecin hat sie in dieser Hinsicht nicht enttäuscht, indem es den Teilnehmern viele interessante Kulturveranstaltungen bot. An dem einzigen arbeitsfreien Tag, am Sonntag, gab es einen Ausflug nach Berlin, wo die deutschen Studenten für eine Weile die Rolle der Gastgeber übernommen haben und ihre Kommilitonen durch die schöne Hauptstadt Deutschlands führten.

Es macht den Eindruck, als ob ein wichtiges Element des Workshops die Überwindung von Stereotypen über einzelne Länder wäre. Das galt vor allem für Polen, das die Studenten als rückständig und etwas erschreckend hielten. Es bleibt nun zu hoffen, dass während des Workshops viele Freundschaften zustande kamen, die nicht nur die Entfernung überstehen, sondern in der Zukunft auch der Anfang gegenseitiger Zusammenarbeit werden

*Marta Wielińska (WSAP)*

*Agnieszka Zimnicka (WSAP)*